

Ledelse og omdømmehåndtering i de danske kommuner
– en undersøgelse af kommunale ledelsesgrundlag

Udarbejdet af:

Jonas Giese Rold Christensen (20174780)

Michael Hvam Poulsen (20143897)

Vejleder: Christian Lindholst

Institut for Politik og Samfund

Politik & Administration

10. semester

Forår 2022

31.05.2022

Antal tegn: 203.606

Antal sider: 88

Abstract

Through the past 40 years the Danish public sector has been steadily modernized through a series of governmental reforms. This, among other things, has resulted in an increasingly professionalized public leader, sparking the use of many new leadership practices within the public sector. One such practice is the use of organizational leadership concepts which is seeing use across the Danish public sector from the armed forces to the municipalities. However, little is known of these concepts other than the fact that they vary considerably between organizations with regard to form.

Using a multiple case study this paper examines the leadership concepts of five Danish municipalities. Combining the methods of document analysis of the individual concepts and interviews with key actors in the creation of these concepts within the municipalities, this study draws upon the perspectives of image, identity, legitimacy, and reputation dimensions from Reputation Management theories to examine how these concepts are being used by the municipalities.

This study finds that the organizational leadership concepts are primarily used in the creation of a common identity within the organizations relying mostly on dimensions of performance and morality. The study also finds that most of the municipalities actively use these leadership concepts as a way of deterring unfit leaders from applying to the organization or attracting suitable candidates. But these concepts are however not seen by the organizations as suitable in the use for branding or other image building activities.

Indholdsfortegnelse

1. Problemfelt.....	5
1.1 Omdømme.....	6
1.2 Forskning i omdømme	7
1.3 Kommunal omdømmehåndtering.....	8
1.4 Præsentation af problemformulering og forskningsspørgsmål	9
1.5 Litteratursøgning	11
2. Teori.....	13
2.1 Introduktion.....	13
2.2 Definition af omdømme	15
2.3 Identitet og image.....	16
2.4 Legitimitet	17
2.5 Forskellige dimensioner ved omdømme	19
2.6 Operationalisering af teori.....	20
3. Metode	22
3.1 Forskningsdesign.....	22
3.2 Dokumentanalyse	24
3.2.1 Dokumenttype	24
3.2.2 Dokumentudvælgelse	25
3.2.3 Dataindsamling - kommunale ledelsesgrundlag.....	26
3.3 Kodning.....	27
3.4 Interview.....	29
3.4.1 Overvejelser om interview.....	29
3.4.2 Interviewguide	30
3.4.3 Transskription.....	32
3.5 Kvalitetskriterier.....	33
3.5.1 Reliabilitet	33
3.5.2 Validitet	34
4. Analyse	36
4.1 Analysestrategi	36
4.2 Dokumentanalyse	37
4.2.1 Bornholms Regionskommune	37
4.2.2 Guldborgsund Kommune:	40
4.2.3 Hørsholm Kommune	43
4.2.4 Skive Kommune	46

4.2.5 Thisted Kommune	49
4.3 Interviewanalyse.....	53
4.3.1 Bornholms Regionskommune	53
4.3.2 Guldborgsund Kommune	58
4.3.3 Hørsholm Kommune	65
4.3.4 Skive Kommune	71
4.3.5 Thisted Kommune	76
6. Delkonklusion og diskussion	84
6.1 Dokumentanalyse	84
6.2 Interviewanalyse	86
7. Konklusion.....	92
Litteraturliste.....	93
Bilagsoversigt	97

1. Problemfelt

Den offentlige sektor har siden 1980'erne gennemgået en større modernisering, hvorigennem en række, ofte new public management inspirerede, reformer har ændret betydeligt ved de krav og rammer, som sættes for den offentlige ledelse (Petersen, Sørensen & Klausen 2019, s.159). Flere forskere påpeger, at ledelse igennem moderniseringsreformerne er blevet professionaliseret (Petersen, Sørensen & Klausen 2019, s.159), hvilket har medført et: *“(...) væld af lederuddannelser, kursustilbud og konsulentytelser, som sammen med en omfattende litteratur på området har bidraget med nye elementer til et sprog om ledelse.”* (Krause-Jensen 2015, s.48).

Ledelse er derfor i dag blevet en selvstændig disciplin med et stort fokus i den offentlige sektor, hvilket har medført en betydelig udvikling i offentlige lederes normer, værdier, ledelsesredskaber og faglighed (Ejersbo & Greve 2014, s.156-158). Et særligt ledelsesredskab, som har vundet indpas i den offentlige sektor, er ledelsesgrundlag (Krause-Jensen 2015, s.50). Ledelsesgrundlag anvendes på tværs af den offentlige sektor i både kommuner, regioner, ministerier, samt andre offentlige organisationer, og er blandt andet blevet fremført af Ledelseskommisionen som et redskab til forbedring af ledelseskvaliteten i den offentlige sektor (Ledelseskommisionen 2018, s.68).

Hvad der konkret udgør et organisatorisk ledelsesgrundlag er i litteraturen ikke klart belyst, men udgøres ofte af specifikke dokumenter, værdisætninger eller andre former for kommunikation, som medvirker til at: *“(...) tydeliggøre de dilemmaer og balancer, der er i organisationen og give retning i forhold til det konkrete arbejde med disse specifikke steder i organisationen.”* (Andersen, Jacobsen & Kjeldsen 2020, s.2 & 4).

Samtidig kan organisatoriske ledelsesgrundlag dog være mere eller mindre præcise eller vage beskrivelser, som ikke klart fastlægger organisationens værdisæt eller sætter retning, hvor dette kan begrundes i, at offentlige organisationer ofte er forholdsvis store og komplekse med mange uens enheder (Andersen, Jacobsen & Kjeldsen 2020, s.2).

Med udgangspunkt i de kommunale ledelsesgrundlag forklarer Niels Krause-Jensen (2015), at en mulig variation og tvetydighed i ledelsesgrundlag kan skyldes, at disse ofte er udarbejdet med henblik på mange forskellige målsætninger, som f.eks.: *“(...) ønsket om at skabe et*

sprog om ledelse, et fælles grundlag for kommunens ledere og en branding af kommunen og kommunens ledelseslag” og ofte: “(...) tjener mange herrer (...)” (Krause-Nielsen 2015, s.50).

Organisatoriske ledelsesgrundlag kan derfor antages til dels at bygge på organisationens ønske om at udbrede en bestemt forståelse til dens ledere, medarbejdere, og andre interne og eksterne interessenter med henblik på bestemte værdisæt, branding eller anden målsætning.

Dette kan forbindes med begrebet omdømme, da Krause-Nielsen (2015) netop påpeger, at organisatoriske ledelsesgrundlag kan være tiltænkt en anvendelse i en branding af kommunen. Det er ikke atypisk, at offentlige organisationer brander sig selv anderledes end private organisationer. For eksempel beskriver Sarah Banks & Jennifer Waterhouse (2019), at offentlige organisationers håndtering af omdømme ofte vil strække sig ud over traditionelle branding og marketing tiltag. Herved påpeger forfatterne, at der i den offentlige sektor bl.a. kan anvendes såkaldte *charters*, som består af nedskrevne aftaler, som kan bidrage til at skabe en bestemt opfattelse af organisationen hos borgerne, såvel som selvforståelse hos medarbejderne (Banks & Waterhouse 2019, s.226). Forståelsen af offentlige organisationers ledelsesgrundlag, som en måde for organisationer at påvirke deres omdømme på, synes derfor legitim.

1.1 Omdømme

I daglig tale vil en organisations omdømme ofte blive forbundet med en generel forståelse af organisationen som helhed. I dette ligger der en delvis sandhed, idet man inden for forskning i *Reputation Management*, på dansk *omdømmehåndtering*, definerer omdømme som en samling af de forståelser, som eksisterer hos interessenter, om den enkelte organisations *kapaciteter, intentioner, historie og mission* (Carpenter & Krause 2012, s.27). Inden for forskning i omdømme skelnes der yderligere i, om interessenter er interne eller eksterne for organisationen. *Image* er en betegnelse for de samlede forståelser om organisationen, som eksisterer hos eksterne interessenter, hvorimod *identitet* er de samlede forståelser hos interne interessenter (Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas, 2013, s.152-153.)

Forskellen mellem omdømme og omdømmehåndtering er, ifølge Kjell Arne Røvik (2007), at omdømmehåndtering er den: “(...) aktive forvaltning af omdømmet.” (Røvik 2007, s.196). Dette betyder, at de ovenstående beskrivelser og elementer af omdømme, identitet og image, kan påvirkes gennem bevidste, aktive og konkrete handlinger af den pågældende

organisation. Røvik (2007) uddyber yderligere, at omdømmehåndtering kan betragtes som: “(...) tiltag rettet mod en bevidst planmæssig præsentation af en organisation overfor relevante aktørgrupper i omgivelserne, med sigte på at styrke disse opfattelser af og tillid til organisationen.” (frit oversat efter Røvik 2007, s.196).

Omdømmehåndtering er derfor forskellige handlinger eller tiltag som en organisation foretager med henblik på at påvirke forskellige interessenters opfattelser og forståelser af organisationen. Ledelsesgrundlag kan derfor betegnes som et aktivt tiltag fra organisationer i forhold til at påvirke dens omdømme, hvorved ledelsesgrundlaget kan betragtes som en del af den samlede omdømmehåndtering.

1.2 Forskning i omdømme

Forskning i omdømme udspringer fra den private sektor, hvor omdømme gennem en længere periode har dannet genstandsfelt for betydelig forskning (Chun 2005, s.92; Wæraas & Maor 2015, s.2). Forskningen viser, at et godt omdømme har betydelig indflydelse på private organisationers muligheder for og evne til at fastholde medarbejdere, skabe loyalitet hos kunder, reducere omkostninger, slå igennem på internationale markeder, samt at skabe tiltro til virksomheden for både investorer og kunder (Chun 2005, s.91; Lockert, Bjørnå & Krane 2020, s.465). For offentlige organisationer er der ligeledes betydelige fordele i at opbygge et godt omdømme gennem omdømmehåndtering.

Et godt omdømme kan styrke offentlige organisationer ved f.eks. at øge medarbejderloyalitet, mindske omkostninger ved organisatoriske tiltag og bidrage med en øget legitimering af den pågældende organisation og dennes arbejde (Luoma-aho 2007, s.124). Men kan ligeledes bidrage til at tiltrække kompetent arbejdskraft ved at øge mængden af ansøgere, fastholde eksisterende medarbejdere og øge jobtilfredsheden (Bankins & Waterhouse 2019, s.218). Samtidigt er der i litteraturen en forståelse af, at et godt omdømme vil gøre det lettere for offentlige organisationer at skabe opbakning og fastholde autonomi (Carpenter 2002, s.491). Dermed er argumentet, at hvad end der er tale om en privat eller offentlig organisation, kan et godt omdømme medføre en række forskellige positive følgevirkninger, hvorfor dette er et relevant og nyttigt forskningsområde.

Vilma Luoma-aho (2007) argumenterer yderligere for relevansen, ved at forske i offentlige organisationers omdømme, idet hun påpeger, at disse i stigende omfang har fået flere og mere

forskelligartede opgaver. Hvilket har ført til et øget antal ansvarsområder end tidligere, samtidig med, at de offentlige organisationer mødes af stigende krav om effektivitet og legitimering af organisationernes handlinger (Luoma-aho 2007, s.125).

Forskning i offentlige organisationers omdømme synes særligt relevant, da disse er udfordret i opretholdelsen af et godt omdømme. Mange forfattere inden for feltet beskriver bl.a., hvordan den offentlige sektor i vestlige demokratier ofte forbindes med tanker om bureaukrati, langsomhed, rigiditet og ineffektivitet (Wæraas 2015, s.227). Dette kan samtidig forholdes med en form for *bashing* af den offentlige sektor, hvorigennem organisationer er påvirket af en fælles negativ forståelse af den offentlige sektor: “*Bureaucracy bashing, declined levels of trust in government, and a negative media image are evidence of a problematic reputation that is common to all public sector organizations simply because they are ‘public’.*” (Wæraas 2015, s.227).

Bankins & Waterhouse (2019) mener ligeledes, at en gentagende *public sector bashing* har fundet sted; hvorigennem en negativ forståelse af den offentlige sektor har vundet indpas, især hos yngre dele af befolkningen i vestlige demokratier, hvilket blandt andet kan udfordre offentlige organisationers fremtidige fastholdelse og rekruttering af kompetent arbejdskraft (Bankins & Waterhouse 2019, s.223). Samtidig påpeger Haldor Byrkjeflot, Heidi H. Salomonsen & Arild Wæraas (2013), at offentlige organisationer kan være særligt udfordret af det, som de kalder et *negativitet bias*, hvorved organisationerne dømmes mere efter deres fejl end deres succeser (Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas 2013, s.154). Derved synes offentlige organisationer at være udsat for generelle negative forståelser, hvorved omdømmehåndtering må tildeles særlig værdi.

1.3 Kommunal omdømmehåndtering

Forskning i offentlige organisationers omdømme viser, at der hos kommuner er et fokus på at udvikle og opretholde omdømme. Særligt nordisk forskning beskæftiger sig med dette område. Åshild S. Lockert, Hilde Bjørnå & Martin Krane (2020) viser blandt andet, at flere norske kommuner er begyndt at anvende branding til at tiltrække og fastholde borgere (Lockert, Bjørnå & Krane 2020, s.470). Arild Wæraas, Hilde Bjørnå & Turid Moldenæs (2015) finder yderligere, at ca. 80% af norske kommuner har fået et øget fokus på omdømme inden for de seneste år, hvoraf 30% har udviklet specifikke handleplaner for omdømmehåndtering (Wæraas, Bjørnå & Moldenæs 2015, s.1284). Det øgede fokus tilskrives forfatterne blandt

andet en stigende konkurrence mellem kommunerne med henblik på at tiltrække nye borgere, virksomheder, turister og kvalificeret arbejdskraft (Wæraas, Bjørnå & Moldenæs 2015, s.1284-1285).

En lignende udvikling ses også i dansk kontekst, hvor Heidi Salomonsen & Jeppe A. Nielsen (2015) finder, at ca. 83% af danske kommuner arbejdede strategisk med omdømme ved udgangen af 2013. Af disse havde 22% en specifik strategi for omdømme, hvorimod omdømme var en del af en større kommunikationsstrategi i ca. 24% af kommunerne. Omkring 36% gav udtryk for, at de ikke havde en omdømmestrategi, men stadig arbejdede strategisk med deres omdømme (Salomonsen & Nielsen 2015, s.211).

Vigtigheden af at opretholde et godt omdømme synes derfor centralt for de danske kommuner. I ovenstående blev det beskrevet, hvordan et godt omdømme kan føre en række positive følgevirkninger med sig. Samtidig blev det beskrevet, hvordan organisationer i den offentlige sektor er særligt sårbare i forhold til at udvikle et negativt eller dårligt omdømme, grundet negativitet bias, public sector / bureaucracy bashing og andre generelle negative forståelser af den offentlige sektor. Blandt offentlige organisationer synes kommuner at have en særlig interesse i at udvikle og opretholde et godt omdømme ved hjælp af omdømmehåndtering, da dette kan bidrage med at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft i kommunen, såvel som bidrage med øget turisme og generel tilflytning.

1.4 Præsentation af problemformulering og forskningsspørgsmål

Med udgangspunkt i ovenstående problemfelt synes kommunale ledelsesgrundlag at kunne udgøre en essentiel del af den kommunale omdømmehåndtering, da disse kan medvirke til at udbrede bestemte værdier og forståelser af kommunen til ledere, såvel som borgere, og derved afhjælpe mange af de negative forståelser, som associeres med den offentlige sektor generelt, som f.eks. bureaukrati, ineffektivitet, rigiditet og lignende. Som beskrevet i ovenstående synes ledelsesgrundlag yderligere relevante grundet det store fokus på ledelse generelt, som eksisterer på baggrund af den omfattende modernisering af den offentlige sektor.

Dette speciale finder derfor sin relevans i at undersøge, hvordan de danske kommuner anvender ledelsesgrundlag i arbejdet med at sikre et godt omdømme. Undersøgelsen tager derfor udgangspunkt i følgende problemformulering:

Problemformulering: *Hvordan anvendes organisatoriske ledelsesgrundlag i danske kommuners omdømmehåndtering?*

For at kunne besvare ovenstående problemformulering tages der udgangspunkt i de fem nedenstående forskningsspørgsmål (FS).

FS (1): *I hvilke danske kommuners ledelsesgrundlag indgår elementer, som kan forbindes med omdømmehåndtering?*

FS (2): *Hvilke dimensioner af omdømme kommer til udtryk i kommunernes ledelsesgrundlag?*

FS (3): *Hvilke forståelser og processer ligger bag udarbejdelsen af ledelsesgrundlagene?*

FS (4): *Hvilke interessenter er ledelsesgrundlagene udarbejdet med henblik på? Er det til opbygning af interne forståelser (identitet) eller er det rettet imod eksterne interessenters forståelser (image)?*

FS (5): *Hvordan forsøger kommunerne at legitimere anvendelsen af ledelsesgrundlag?*

1.5 Litteratursøgning

Som en del af processen er der foretaget litteratursøgninger med henblik på at undersøge, hvorvidt ledelsesgrundlag i den offentlige sektor tidligere er blevet undersøgt.

I den indledende fase er der søgt via Google Scholar og AUB (herunder Aalborg Universitets Projektbibliotek) med det formål at søge bredt om ledelsesgrundlag og få et generelt over eventuelle tidligere undersøgelser, hvor ledelsesgrundlag udgør et centralt element. Som følge af det usikre akademiske niveau ved Google Scholar er der ligeledes foretaget søgninger via følgende anerkendte videnskabelige databaser: Web of Science, Proquest (Political Science Database), Worldwide Political Science Abstracts. Med søgeordene:

Tabel 1.1: Søgeord

Sprog:	Dansk	Engelsk
Søgeord:	Ledelsesgrundlag* Offentlige ledelsesgrundlag Ledelseskoncept	Foundations of leadership Concept of Management Concept of Leadership Management Concept Basic* of Management Leadership Codex

Søgningerne på de forskellige databaser viste kun få resultater, hvori ledelsesgrundlag blev undersøgt. Det fremgår af søgningerne, at kommunale ledelsesgrundlag kun er undersøgt få gange tidligere i en dansk offentlig sektor kontekst. Blandt andet kan nævnes en undersøgelse, foretaget af lektor Niels Krause-Jensen (2015), der tog udgangspunkt i det anvendte sprog på tværs af kommunale ledelsesgrundlag. Denne undersøgelse anvendes i dette speciale, som en del af problemfeltet, men synes ikke at kunne bidrage yderligere til en besvarelse af projektets problemformulering.

Samtidig fremgik flere undersøgelser fra Forsvarsakademiet, hvori ledelsesgrundlag har indgået som empiri, herunder Larsen (2010); Gudmandsen (2012); Christensen (2017). Disse

blev dog vurderet uegnede til at bidrage med yderligere viden til undersøgelsen, da disse primært omhandlede forsvarsmæssige kontekster.

De søgninger, som blev foretaget på internationale databaser og med engelske søgeord gav ikke nogen anvendelige eller relevante resultater med henblik på dette speciale.

Udarbejdelsen og anvendelse af offentlige ledelsesgrundlag synes derfor at fremstå underbelyst i den akademiske litteratur. Derfor kan der argumenteres for, at en systematisk undersøgelse af bevæggrunde og anvendelse med henblik på omdømmehåndtering, kan medvirke til at belyse en såkaldt *black box* i litteraturen.

2. Teori

I dette afsnit præsenteres specialets teoretiske fundament. I introduktionen præsenteres forskningsfeltet omkring omdømme, for at belyse markante problemstillinger og gennemgående forskningstraditioner inden for feltet. Derefter defineres begreberne omdømme, identitet, image, legitimitet og dimensioner, med henblik på at klarlægge, hvordan disse vil blive operationaliseret og anvendt i specialets analyse.

2.1 Introduktion

I en offentlig sektor kontekst er konceptet om omdømme ikke ukendt, og feltet synes at have rødder i forskningen omhandlende offentlige organisationer helt tilbage til 1950'erne (se Carpenter & Krause 2012, s.27). Dog kan et samlet empirisk og teoretisk forskningsfelt, direkte omhandlende omdømme i offentlige organisationer, kun spores tilbage til årtusindeskiftet (Wæraas & Maor 2015, s.1). Mange forfattere påpeger, at feltet endnu er i et relativt tidligt stadie, og at flere begreber i litteraturen endnu ikke anvendes konsekvent, hvilket de anser som et betydeligt problem for fremtidig forskning (se f.eks. Carpenter & Krause 2012; Wæraas & Maor 2015; Bustos 2021).

Denne begrebsforvirring er bl.a. belyst af Edgar O. Bustos (2021) i et review af den samlede reputation management litteratur omhandlende offentlige organisationer. I reviewet forsøgte Bustos (2021) at klarlægge centrale begreber, forståelser og definitioner inden for området med udgangspunkt i 119 bøger og artikler. Han fandt bl.a., at ca. 47% af disse ikke anvendte en klar definition af begrebet omdømme (Bustos 2021, s.735). Dette skaber nødvendigvis en række komplikationer for forskere, som ønsker at bidrage til og udbygge feltet.

Flere forfattere påpeger, at denne begrebsforvirring stammer fra de mange forskellige forskningsmæssige traditioner og akademiske discipliner, som har indgået i feltet (se f.eks. Wæraas & Maor 2015, s.2-3; Chun 2005; Bustos 2021). Da feltet i høj grad trækker på tidligere forskning omhandlende *corporate reputation* fra den private sektor følger det nødvendigvis, at mange traditioner er videreført fra dette område. Rosa Chun (2005) beskriver ligeledes, hvordan *corporate reputation* litteraturen på lignende vis er udfordret ved ikke at have en entydig og fælles definition af omdømme, samt de dertilhørende begreber (Chun 2005, s.92). Dette forbinder hun med, at forskningen inden for dette felt har set betydelige input fra en lang række discipliner, herunder økonomi, strategi, marketing, sociologi,

organisationsforskning mm. (Chun 2005, s.92-93). Arild Wæraas & Moshe Maor (2015) genkender ligeledes, at dette problem gør sig gældende i forskningen, men finder samtidigt, at der inden for forskning i offentlige organisationers omdømme kan defineres to betydelige forskningstraditioner: *den politologiske forskningstradition* og *den organisatoriske forskningstradition* (Wæraas & Maor 2015, s.2-4).

Forskning inden for den politologiske forskningstradition antager økonomiske og rationelle perspektiver, og anser derfor omdømme som en strategisk ressource for offentlige organisationer til at opnå blandt andet magt og autoritet (Wæraas & Maor 2015, s.4-5). Omdømme er derfor et strategisk virkemiddel, som anvendes til at modstå trusler eller styrke den enkelte organisation. Organisationers omdømmehåndtering vil derfor være vidt forskellig med henblik på de specifikke målsætninger, visioner, missioner, trusler og styrker for den enkelte organisation (Wæraas & Maor 2015, s.5). Inden for den politologiske forskningstradition antages det derfor ikke, at et godt omdømme nødvendigvis er det mest brugbare omdømme, men at organisationer derimod skal manipulere deres omdømme, så dette er passende med den strategiske position og de målsætninger, som denne organisation besidder (Wæraas & Maor 2015, s.4-5). Som eksempel herpå kan nævnes Luoma-aho (2007) som påpeger, at offentlige organisationer i højere grad kan trives ved at opnå et omdømme, som er mere neutralt, da organisationer ikke altid vil kunne sikre lige tilfredshed ved alle interessenter, og det neutrale omdømme derfor fremstår mest demokratisk (Luoma-aho 2007, s.130; Carpenter & Krause 2012, s.27). Et neutralt omdømme kan dog samtidig være en ulempe for organisationer inden for områder, hvor der er konkurrence mellem forskellige offentlige organisationer, som f.eks. med henblik på rekruttering og fastholdelse af medarbejdere (Bankins & Waterhouse 2019, s.221).

Den organisatoriske forskningstradition bygger i højere grad på socialkonstruktivistiske og institutionelle perspektiver. Inden for denne tradition anses et godt omdømme som den generelle målsætning for alle offentlige organisationer. Samtidig fremstår omdømme som mindre medgørlig og svært at kontrollere, og er derfor ikke en strategisk ressource i sig selv (Wæraas & Maor 2015, s.4-5). Denne litteratur omhandler derfor i højere grad, hvordan organisationer arbejder med at sikre deres omdømme og ikke hvordan de udnytter dette omdømme som et strategisk værktøj til f.eks. at opnå bestemte fordele. Denne tradition beskæftiger sig derfor heller ikke med, hvilken effekt et givent organisatorisk omdømme har på forskellige variable, men anser generelt et godt omdømme som værdifuldt (se Wæraas & Maor 2015, s.4-6).

2.2 Definition af omdømme

Med baggrund i ovenstående afsnit er det nødvendigt at definere tydeligt, hvordan omdømme vil blive anvendt og konkretiseret i dette projekt. Med udgangspunkt i Daniel P. Carpenter & George A. Krause (2012) kan en organisations omdømme defineres som:

”(...) a multifaceted concept that comprises a set of beliefs about an organization's capacities, intentions, history, and mission that is embedded in a network of multiple audiences.”
(Carpenter & Krause 2012, s.27).

Med denne definition gør Carpenter og Krause (2012) det klart, at en organisations omdømme er konstruerede forståelser (beliefs), som er indlejrede (embedded) i flere forskellige netværk af interessenter (audiences), samt at disse forståelser bygger på individuelle bedømmelser af én organisations kompetencer, intentioner, historie og mission. Da disse forståelser er indlejrede i en række interessenter er det derfor essentielt at definere, hvad der udgør interessenter for offentlige organisationer.

Med udgangspunkt i en række forskellige bidragsydere inden for litteraturen definerer Luoma-aho (2007) interessenter som individer, grupper eller organisationer, der er forbundet med organisationen; denne forbindelse kan bestå af et magtforhold, et legitimitetsforhold, krav, gentagende interaktion eller andre forbindelser med organisationen (jf. Luoma-aho 2007, s.126). For Daniel P. Carpenter (2010) er en direkte forbindelse mellem organisationen og individet ikke påkrævet, idet han definerer interessenter som: *”(...) any individual or collective that observes a regulatory organization and can judge it.”* (Carpenter 2010, s.33).

Dette komplicerer begrebet omdømme, idet alle individer i et samfund kan siges at fremstå som interessenter for offentlige organisationer, så længe de kan dømme denne. Offentlige organisationer er derfor specielt udfordret, idet de besidder mange forskellige interessenter, set i forhold til private organisationer (Carpenter & Krause 2012, s.27-28). Flere interessenter medfører ligeledes en forøget kompleksitet i opbygningen af et godt omdømme, idet interessenter må antages at have forskellige præferencer for organisationen (Maor 2015, s.20), hvorfor en prioritering af bestemte interessenters præferencer kan medføre utilfredshed hos andre interessenter (Carpenter & Krause 2012, s.29). Dette kan yderligere kompliceres af, at interessenter ofte har vidt forskellige opfattelser af organisationen og dennes kommunikation (Carpenter 2010, s.34) Disse pointer findes ligeledes hos Maria Blomgren, Tina Hedmo &

Caroline Waks (2015) der beskriver, at offentlige organisationer: “(...) *are embedded in complex institutional contexts covering multiple stakeholders such as consumers and citizens, politicians, the media, etc., having different expectations concerning what constitutes a favorable reputation.*” (Blomgren, Hedmo & Waks 2015, s.163).

Samtidig er det ikke udelukkende organisationens eget arbejde med omdømme, som har indvirkning på interessenternes forståelser af organisationen. Wæraas og Maor (2015) argumenterer for, at interessenter kommunikerer med hinanden og derved skaber forståelser, mening og konsensus, som organisationen ikke kan kontrollere (Wæraas & Maor 2015, s.3-4).

2.3 Identitet og image

For yderligere at definere begrebet omdømme inddrages perspektiverne om *image* og *identitet*. Disse perspektiver anvendes, da de har set en stigende rolle i forskningslitteraturen med henblik på, hvordan omdømme dannes og vedligeholdes i offentlige organisationer (Bankins & Waterhouse 2019, s.218).

Ifølge Chun (2005) kan en organisations omdømme defineres som et sammenspil mellem image og identitet (Chun 2005, s.95). Chun påpeger, at mange forfattere inden for litteraturen har anvendt begreberne om image og omdømme synonymt. Hun mener dog, at image adskiller sig fra omdømme ved at være den seneste forståelse af organisationen hos eksterne interessenter, hvorimod omdømme henviser til, hvordan interessenter opfatter organisationen over en længere periode (Chun 2005, s.96). En organisations image er derved mere omskifteligt end organisationens omdømme, og kan derfor hurtigere ændre sig fra positivt til negativt og omvendt (Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas 2013, s.153). Derfor forbindes image ofte med begrebet branding, da dette primært beskæftiger sig med de eksterne og hurtigt omskiftende forståelser af en organisation (Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas 2013, s.153). Hvor branding mere specifikt kan defineres som de tiltag, som offentlige organisationer anvender til at markere sig som unikke fra andre offentlige organisationer (Lockert, Bjørnå & Krane, 2020 s.465-467).

En organisations identitet definerer Chun (2005) som den måde, hvorpå interessenter internt i organisationen opfatter organisationen, hvilket forfatteren mener til dels sidestilles med organisationens selvforståelse eller kultur (Chun 2005, s.96). Haldor Byrkjeflot, Heidi H. Salomonsen & Arild Wæraas (2013) påpeger ligeledes, at: “(...) *en organisations identitet er*

forankret i organisationskulturen og derfor også i de daglige rutiner og handlinger, som udføres i organisationen. En organisations identitet afspejler, hvorledes organisationens medlemmer opfatter og forstår "hvem vi er" (...)." (Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas 2013, s.153).

I den offentlige sektor kan fremstillingen af én samlet identitet for den enkelte organisation dog være svært at opnå. Som Arild Wæraas & Haldor Byrkjeflot (2012) påpeger, består offentlige organisationer generelt af mange ansatte og forskellige personalegrupper, der ofte arbejder med vidt forskellige opgaver, har forskellige værdier og er spredt over en lang række fagidentiteter (Wæraas & Byrkjeflot 2012, s.195). Blomgren, Hedmo & Waks (2015) beskriver denne udfordring som et organisatorisk dilemma, idet opbygningen af en fælles identitet, og derved et fælles omdømme, kan resultere i promoveringen af bestemte værdier og forståelser over andre (Blomgren, Hedmo & Waks 2015, s.167). Haldor Byrkjeflot (2015) påpeger, hvordan offentlige organisationer kan opleve yderligere udfordringer i forbindelse med opbygningen af en fælles identitet og image, og derigennem omdømme, idet offentlige organisationer kan have problemer med at mobilisere deres egne medarbejdere til at promovere forskellige strategier og visioner, såfremt disse strider imod de ansattes fagprofessionalitet (Byrkjeflot 2015, s.61). Samtidig kan perspektiverne om image og identitet kompliceres af, at interne interessenter i offentlige organisationer, ligeledes kan fungere som eksterne interessenter, da disse samtidigt kan være ansat og borger med tilknytning til samme offentlig organisation (Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas 2013, s.152).

2.4 Legitimitet

Et særligt element ved offentlige organisationers omdømmehåndtering er spørgsmål om legitimitet. For offentlige organisationer bliver evnen til at fremstå unik ofte forbundet med forståelsen af, hvor stærkt en organisations omdømme er (Wæraas & Byrkjeflot 2012, s.197-198). Et stærkt omdømme for offentlige organisationer kan bl.a. styrke fastholdelse og rekruttering af medarbejdere, men kan samtidigt også gavne den enkelte organisation ved at gøre denne til et sværere mål for politiske angreb (Carpenter 2002, s.491).

Modsat private organisationer vil offentlige organisationer dog altid skulle forsvare deres handlinger med henblik på, at de er politisk styrede organisationer i repræsentative demokratier. Dette binder derved organisationerne til demokratiske forpligtelser, hvorved spørgsmål om legitimitet og retfærdighed nødvendigvis vil knytte sig til offentlige organisationers

omdømmehåndtering. (Byrkjeflot 2015, s.63). Luoma-aho (2007) uddyber dette ved at påpege, at offentlige organisationer altid vil være bundet af den gældende lovgivning med henblik på levering af service og ydelser, hvilket mindsker organisationernes evne til at fremstå unikke fra hinanden (Luoma-aho 2007, s.127). Inden for omdømmelitteraturen omtales dette som offentlige organisationers unikheds-problem eller *the uniqueness problem* (Wæraas & Byrkjeflot 2012, s.198). Offentlige organisationer er derfor fanget mellem et demokratisk ansvar og lovmæssige forpligtelser, og ønsket om at opnå et unikt og derved stærkt omdømme, som kan styrke organisationen. Om dette udtaler Luoma-aho (2007):

“It is a tug-of-war between managerialism and isomorphism: on the one hand there is the need to outshine other public sector organizations to create a reputational advantage, and on the other hand there is the need to maintain legitimacy via isomorphism.” (Luoma-aho 2007, s.127).

Inden for forskningen i offentlige organisationers omdømme, anvendes begrebet isomorfi til at beskrive den måde, hvorpå organisationer forstås at minde om hinanden (Bankins & Waterhouse 2019, s.225). For offentlige organisationer vil der ofte eksistere en høj grad af isomorfi mellem organisationer inden for samme område, da disse ofte udfører samme opgaver og er underlagt den samme lovgivning (Wæraas & Byrkjeflot 2012, s.198).

Offentlige organisationer kan til en vis grad legitimere sig gennem isomorfi (Bankins & Waterhouse 2019, s.225), da der kan opstå tvivl, om unikke organisationer udfører samme service eller overholder samme lovgivning, som andre organisationer inden for samme område (Wæraas & Byrkjeflot 2012, s.198).

Isomorfi giver samtidig mulighed for, at organisationer med et relativt dårligt omdømme kan forbedre dette ved at imitere andre og mere generelle strategier fra lignende organisationer inden for samme område (Deephouse & Carter 2005, s.350). Bankins & Waterhouse (2019) argumenterer dog for, at organisationer, der benytter sig af isomorfi og derved legitimerer sig selv ved at ligne andre offentlige organisationer, risikerer at blive underlagt generelle antagelser og de ofte negative forståelser, som forbindes med den offentlige sektor (Bankins & Waterhouse 2019, s.225).

Lucio Picci (2015) uddyber ovenstående pointer ved at påpege, at offentlige organisationer er udfordret ved, at omdømmet af den offentlige sektor som helhed har indvirkning på den enkelte organisations omdømme. Derved kan en ændring i omdømmet af én enkelt offentlig

organisation påvirke andre offentlige organisationer med en række eksternaliteter, hvilket hindrer den enkelte offentlige organisations muligheder for at forbedre sit omdømme (Picci 2015, s.43). Dette fænomen beskrives bl.a. af Bankins & Waterhouse (2019), da de påpeger, hvordan introduktionen af new public management og andre tiltag fra den private sektor, har haft en indvirkning på befolkningens generelle forståelse af den offentlige sektor som arbejdsgiver (Bankins & Waterhouse 2019, s.221-222).

2.5 Forskellige dimensioner ved omdømme

For at kunne undersøge, hvordan offentlige organisationer arbejder med deres omdømme, er det relevant at påpege, at en organisation ikke udelukkende har et enkelt omdømme. Det er muligt for offentlige organisationer at have flere omdømmer samtidig, hvorved en organisation kan besidde et dårligt og et godt omdømme på forskellige områder (Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas 2013, s.155). Carpenter (2010) skelner mellem fire kritiske dimensioner ved offentlige organisationers omdømme.

For det første påpeger Carpenter (2010), at organisationer kan besidde et omdømme i forhold til organisationens performance. Dette omdømme kaldes *det performative omdømme* og omhandler, hvorledes organisationen er i stand til at udføre sine opgaver, opnå egne målsætninger og indfri de mål, som er sat for organisationen (Carpenter 2010, s.46). Men kan ligeledes forbindes med, om organisationen handler kompetent, påtager sig ansvar og lever op til dette (Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas 2013, s.155).

Den anden dimension kaldes *det moralske omdømme* og omhandler, om organisationen er moralsk ansvarlig. Med dette menes der, om organisationen handler ud fra moralske principper (Carpenter 2010, s.46). Dette omfatter blandt andet, om organisationen fremstår ærlig og hensynsfuld (Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas 2013, s.155), men kan ligeledes forbindes med, om organisationen handler ud fra principper om retfærdighed, menneskelighed og transparens (Carpenter 2010, s.46). Særligt vigtigt for den offentlige sektor indbefatter dimensionen ydermere, om organisationen aktivt beskytter og varetager borgernes interesser (Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas 2013, s.155).

Carpenters (2010) tredje dimension omhandler *det tekniske omdømme*. Denne dimension omhandler, hvorledes organisationen antages at besidde de tekniske og kompetencemæssige egenskaber, som er nødvendige for at udføre dennes funktion (Carpenter 2010, s.46). Denne

dimension kan derfor omhandle, om organisationen handler metodisk, videnskabeligt og analytisk korrekt (Carpenter, 2010, s.46).

Den fjerde og sidste dimension kaldes *det procedurale omdømme* og omhandler, om organisationen handler ud fra den gældende lovgivning og beslutninger på det område, som organisationen bestrider. Men kan ligeledes forbindes med, om organisationen følger eksisterende regler, procedurer eller principper (Carpenter 2010, s.46; Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas 2013, s.155).

Carpenter & Krause (2012) påpeger, at organisationer har interesse i at opfylde alle fire dimensioner til en vis grad, men hvor stor vigtighed offentlige organisationer tilskriver de enkelte dimensioner, vil i høj grad være afhængigt af konteksten, de opgaver og det ansvarsområde, som organisationen besidder (Carpenter & Krause 2012, s.27). At en organisation besidder et godt omdømme inden for én dimension, er dog ikke ensbetydende med, at organisationen har et godt omdømme generelt (Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas 2013, s.155). Carpenter (2010) påpeger bl.a., hvordan regulative offentlige organisationer kan have et negativt omdømme, på trods af at de udfører deres arbejde effektivt og til fulde med henblik på det procedurale omdømme (Carpenter 2010, s.46). I en dansk kontekst kan dette f.eks. forbindes med, at Skattestyrelsen, såfremt denne udførte sin funktion fuldt ud kompetent og effektivt, stadig vil kunne besidde et negativt omdømme grundet styrelsens funktion i at opkræve penge fra skatteyderne. Et godt performativt omdømme er derfor ikke en garanti for, at en organisation er vellidt hos interessenterne, men omhandler udelukkende om organisationen: ”(...) *“gør arbejdet”*. ” (Byrkjeflot, Salomonsen & Wæraas 2013, s.155).

2.6 Operationalisering af teori

Med henblik på ovenstående gennemgang af de forskellige forskningstraditioner og den efterfølgende gennemgang af definitioner inden for feltet, kan denne undersøgelse i overvejende grad siges at tilhøre den organisatoriske forskningstradition. Omdømme defineres med henblik på Carpenter og Krause (2012); som de forståelser, der eksisterer hos organisationens interessenter med henblik på organisationens unikke kapaciteter, intentioner, historie og mission. Interessenter anses som en bred vifte af forskellige individer, grupperinger og organisationer, både internt og eksternt for organisationen, hvilket gør, at disse interessenter ofte vil have forskellige forståelser af organisationens omdømme. De mange interessenter og den

komplekse kontekst for offentlige organisationer gør det vanskeligt at manipulere omdømme konsekvent (Carpenter & Krause 2012, s.26-27).

Omdømme er svært kontrollerbart, da interessenters forståelser er påvirket af en lang række af elementer, herunder andre interessenters forståelser af organisationen, andre og lignende organisationers omdømme, samt deres egne forforståelser omkring den enkelte organisation og dennes måde at kommunikere på. Undersøgelsen anser derfor et godt og stærkt omdømme som en generel målsætning for offentlige organisationer, grundet de mange fordele som et sådant omdømme kan bidrage med. Men det anerkendes også, at omdømme er svært at kontrollere og ofte er varierende mellem forskellige grupper af interessenter på baggrund af de ovenfor beskrevne udfordringer.

Anvendelse af teori

Begrebet omdømme anvendes i dette speciale som et overordnet begreb for perspektiverne identitet og image, men vil ikke blive anvendt som et selvstændigt begreb i undersøgelsen, da dette vil kræve et større indblik i forskellige interessenters forståelse af kommunerne, hvorimod undersøgelsen primært beskæftiger sig med kommunernes intentioner bag anvendelsen af ledelsesgrundlag.

Begreberne om identitet og image anvendes til at analysere, hvilke interessenter som de kommunale ledelsesgrundlag er udarbejdet med henblik på. Dette skal bidrage med indsigt i, om kommunen igennem ledelsesgrundlaget forsøger at opbygge bestemte interne forståelser af organisationen eller forsøger at påvirke eksterne interessenter forståelser.

Carpenters fire dimensioner for omdømme anvendes i specialet med henblik på at belyse, hvilke dimensioner af omdømme som forekommer i kommunernes ledelsesgrundlag. Dette gøres for at skabe et oplyst og kontekstnært grundlag for undersøgelsens interview.

Begreberne om isomorfi og unikhed anvendes i analysen af kommunernes forståelser bag udarbejdelsen af organisatoriske ledelsesgrundlag, for at belyse, hvorledes kommunerne agerer ud fra et ønske om at fremstå unikke eller forsøger at legitimere sig gennem anvendelse af generelle strategier på området.

3. Metode

I dette kapitel udfoldes de metodiske principper og overvejelser som specialet bygger på, og som skal medvirke til at besvare den opstillede problemformulering. Afsnittet indeholder konkrete beskrivelser af de metoder, som vil blive anvendt i undersøgelsen, herunder en gennemgang af interview- og dokumentmetodens anvendelse i projektet. Samtidig indgår de kvalitetsmæssige og metodologiske overvejelser, som danner grundlag for valget af disse metoder. Endeligt vil afsnittet indeholde en gennemgang af de forskellige analyseværktøjer, som anvendes i bearbejdelsen af projektets empiri.

3.1 Forskningsdesign

Formålet med dette speciale er at undersøge, hvordan danske kommuner anvender ledelsesgrundlag i omdømmehåndteringen. Ledelsesgrundlag er en måde, hvorpå mange kommuner udtrykker deres unikke forståelse af ledelse, deres ledes rolle og ansvar i kommunen, samt hvordan lederne indgår i overordnede målsætninger, strategier, missioner og visioner (se afsnit 1).

Ledelsesgrundlagene adskiller sig betydeligt fra kommune til kommune, og er ikke underlagt en bestemt praksis for, hvordan et sådant grundlag udformes eller anvendes. Grundlagene er derfor kontekstafhængige til den enkelte kommune. Undersøgelsens forskningsdesign skal derfor være i stand til at inddrage og tage højde for de specifikke kontekster, som eksisterer i den enkelte kommune, når fænomenet omdømmehåndtering undersøges.

Dette studie anvender et casesdesign, da dette tillader en undersøgelse af fænomenet omdømmehåndtering, som det kommer til udtryk, i den specifikke kontekst som de danske kommuner udgør (Yin 1994, s.13). Omdømmehåndtering er, som nævnt i teoriafsnittet, ikke udelukkende et fænomen i de danske kommuner, men stammer derimod fra forskning i den private sektor. For at belyse fænomenet yderligere i en kommunal kontekst inddrages en række ledelsesgrundlag som indlejrede analyseenheder i undersøgelsen, hvilket derfor gør undersøgelsen til et multipelt casestudie (Yin 1994, s.21-22). De enkelte ledelsesgrundlag vil dermed udgøre forskellige analyseenheder, som kan bidrage til en samlet helhedsforståelse af kommunernes anvendelse af ledelsesgrundlag i omdømmehåndtering (Antoft & Salomonsen 2007, s.31-32).

I undersøgelsen indgår flere forskellige metoder i besvarelsen af projektets problemformulering. Dokumentanalyse anvendes med henblik på at udvælge, hvilke kommuner som skal udgøre de specifikke cases i undersøgelsen, men anvendes ligeledes til at analysere de udvalgte kommuners ledelsesgrundlag ud fra de teoretiske perspektiver, som er opstillet i projektets teoriafsnit. Dokumentanalysen vil blive understøttet af interview med medarbejdere, som har haft det primære ansvar for udarbejdelsen af kommunens ledelsesgrundlag. Disse interview skal medvirke til at opbygge en forståelse af konteksten i hver enkelt kommune, og klarlægge de forståelser og principper, som ledelsesgrundlaget bygger på. Metoderne vil derfor blive anvendt sekventielt i undersøgelsen, hvilket betyder, at dokumentanalysen er afgørende for, hvilke kommuner som inddrages i de senere interview (Bryman 2016, s.410).

Casedesignet udvælges ud fra overvejelser om, at dette forskningsdesign giver mulighed for at anvende flere forskellige datatyper (Yin 2018, s.15). Da der anvendes flere analytiske metoder til behandlingen af undersøgelsens data, kan projektets forskningsdesign beskrives som et multimetodestudie (Collins 2015, s.240). Anvendelsen af flere metoder bygger på overvejelser omkring informationspotentialet, da dokumentanalysen ikke findes tilstrækkelig til at besvare projektets problemformulering. Ved at anvende flere metoder kan disse komplementere hinanden og udvide mulighederne for fortolkning af resultaterne og derved bidrage med stærkere forklaringer af de forståelser, som eksisterer hos kommunerne om ledelsesgrundlages rolle i den kommunale omdømmehåndtering (Collins 2015, s.240). Anvendelsen af flere metoder skal derfor medvirke til at styrke projektets validitet, da metoderne medvirker til at understøtte de samlede resultater (Frederiksen 2015, s.201).

Projektets forskningsdesign kan ligeledes betegnes som et teorifortolkende casestudie i henhold til Rasmus Antoft og Heidi H. Salomonsens (2007) kategorier. Med dette menes der, at undersøgelsen tager udgangspunkt i eksisterende teorier omhandlende omdømmehåndtering og anvender disse til at analysere projektets data (Antoft & Salomonsen 2007, s.39). Formålet med undersøgelsen er derfor ikke at genere ny teori omhandlende omdømmehåndtering i de danske kommuner, men formålet er derimod at bidrage med ny empirisk viden (Antoft & Salomonsen 2007, s.39). Da undersøgelsen bygger på eksisterende teori, som både anvendes indirekte i udvælgelsen af undersøgelsens analyseenheder, såvel som direkte i analysen af projektets empiri, er undersøgelsen af deduktiv karakter (Andersen, Binderkrantz & Hansen 2012, s.73). Udvalgelsen af case-kommuner har flere lighedspunkter med en induktiv tilgang, idet der ikke er opstillet specifikke koder på baggrund af undersøgelsens teorigrundlag

(Bryman 2016, s.22-23). Udvælgelsen foregår derimod gennem en åben kodning af kommunernes ledelsesgrundlag. Det anerkendes dog, at udvælgelsen sker med indsigt i tidligere forskning i omdømmehåndtering i offentlige organisationer og derved indeholder en forståelse af, hvad der udgør dette. Dette betyder derfor, at udvælgelsen ikke kan antages at være fuldt ud induktiv.

Udvælgelsen af analyseenheder er udført med henblik på *nytteværdien* af den information, som hver enkelt case kan bidrage med i henhold til en informationsorienteret udvælgelse (Flyvbjerg 2015, s.508). Ved en nærlæsning og åben kodning af kommunernes ledelsesgrundlag, kan det undersøges om enkelte kommuner direkte italesætter omdømmehåndtering eller anvender bestemte ord eller vendinger, som kan forbindes med omdømmehåndtering. De udvalgte cases vil derfor være de kommuner, hvis ledelsesgrundlag kan siges at trække på forståelser eller viden, som eksisterer inden for forskningen i omdømmehåndtering. Hvilket derfor gør, at case-kommunerne i nogen grad kan udvælges ud fra begrebet *most likely* (Andersen, Binderkrantz & Hansen 2012, s.90). Hvilket gør, at projektet trækker på aspekter af det kritiske casestudie (Bryman 2016, s.62).

3.2 Dokumentanalyse

Som berørt ovenfor indgår der i undersøgelsen mere end én kvalitativ metode, idet dokumentanalyse og interview anvendes. Dette er en legitim kombination, da dokumentanalyse ofte anvendes i kombination med andre undersøgelsesteknikker som netop interview eller statistiske metoder (Lynggaard 2015, s.153). Dokumentanalyse anvendes både i udvælgelsen af case-kommuner, såvel som i analysen af ledelsesgrundlag med henblik på Carpenters (2010) fire dimensioner for organisatorisk omdømme.

3.2.1 Dokumenttype

I en dokumentanalyse er det essentielt at være bevidst om, hvilke typer af dokumenter som anvendes. Hertil skelnes traditionelt mellem tre typer af dokumenter: Primære, sekundære og tertiære. Det centrale i skildringen er at være bevidst om den tidsmæssig kontekst for dokumentet, samt hvilken målgruppe dokumentet er udarbejdet med henblik på. (Lynggaard 2015, s.154-155).

Med henblik på de tre ovenstående dokumenttyper, kan der argumenteres for, at de undersøgte ledelsesgrundlag kan betragtes som både primære og sekundære dokumenter.

Ledelsesgrundlagene kan antages at være primære dokumenter, idet flere kommuner ikke har disse offentligt tilgængelige på kommunens hjemmeside eller lignende, hvormed dokumentet som udgangspunkt ikke er tiltænkt en bredere offentlighed. Dette kan bl.a. skyldes, at man som kommune ikke ønsker, at dette cirkulerer blandt borgere, men at ledelsesgrundlaget i stedet er tiltænkt en afgrænset målgruppe (Lynggaard 2015, s.154). Samtidig kan visse ledelsesgrundlag betragtes som sekundære dokumenter, idet nogle kommuner har disse tilgængelige på deres hjemmeside og derved udgivet med vished om, at borgere eller andre interessenter frit kan tilgå disse. (Lynggaard 2015, s.155).

Da specialets interviewanalyse indebærer en belysning af dokumentets tiltænkte målgruppe, bevæggrunde bag udarbejdelsen, samt intentionerne med dokumentet, findes skildringen mellem primære og sekundære dokumenter ikke problematisk for undersøgelsen. Grundlæggende antages det, at målgruppen for samtlige ledelsesgrundlag er ledere og andre interessenter i kommunen som eksempelvis nye ledere, politikere eller embedsfolk. Det formodes derfor ikke, at ledelsesgrundlagene er udarbejdet til en bredere målgruppe som eksempelvis borgere eller virksomheder i kommunen, men dette vil blive undersøgt nærmere i analysen.

3.2.2 Dokumentudvælgelse

I udvælgelsen af dokumenter til brug i undersøgelsen har tre klare rationaler været dominerende. Det første rationale i udvælgelsen af dokumenter har været, at dokumenter er: “(...) *sprog, som er fikseret i tekst og tid.*” (Lynggaard 2015, s.154). Med dette menes der, at ledelsesgrundlagene udtrykker en bestemt kontekst og forståelse i kommunen omkring bl.a. ansvar og værdier på et givent tidspunkt. Dette betyder nødvendigvis, at ledelsesgrundlag af ældre dato kan være forældede med henblik på at repræsentere den nuværende organisation og dens forståelser. Det andet rationale omhandler specialets anvendelse af interview. Hvis der tages udgangspunkt i ældre ledelsesgrundlag, er det ikke sikkert, at de medarbejdere som var ansvarlige eller på anden involveret i udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget endnu er tilknyttet organisationen.

Det tredje rationale bag udvælgelsen af dokumenter omhandler Salomonsen & Nielsen (2015) der, som nævnt i problemfeltet (se afsnit 1.3), fandt, at kun 22% af de danske kommuner i 2013 havde en specifik omdømmestrategi, hvorimod 36% arbejdede strategisk med

omdømme på anden vis. Derfor findes det mere sandsynligt, at ledelsesgrundlag som udarbejdet efter 2013, i højere grad kan indgå som en del af kommunernes omdømmehåndtering, da det antages at flere kommuner har påbegyndt et strategisk arbejde med omdømme. Ud fra ovenstående argumentation fravælges ledelsesgrundlag fra før 2014 for at sikre, at de udvalgte ledelsesgrundlag repræsenterer de nuværende forståelser i kommunen, og samtidigt med henblik på anvendelsen interviewpersoner til analysen.

Kvaliteten af de anvendte dokumenter kan ligeledes vurderes gennem fire temaer: *Autenticitet, troværdighed, repræsentativitet og mening* (Lynggaard 2015, s.163). Autenticitet berører ægtheden, herunder oprindelse og afsender af dokumentet (Lynggaard 2015, s.163). Dette sikres ved, at alle dokumenter er indhentet via kommunens egen hjemmeside eller er blevet verificeret og tilsendt, såfremt en kommunes ledelsesgrundlag er blevet lokaliseret via eksternt hjemmeside. Troværdighed og repræsentativitet er til dels berørt i ovenstående afsnit og henviser til, hvorvidt der er usikkerheder eller skævheder forbundet med dokumenterne og hvorvidt dokumenterne kan siges at repræsentere det, som ønskes undersøgt (Lynggaard 2015, s.164). Dokumenterne fremstår troværdige, idet de er udarbejdet af kommunen til brug i egen organisation. Samtidig fremstår ledelsesgrundlagene som repræsentative, da de giver udtryk for den kontekst som eksisterede i kommunen på tidspunktet for udarbejdelsen.

Det fjerde tema, mening, omhandler, hvorvidt det skrevne i dokumentet fremstår klart og tydeligt, eksempelvis tekniske termer eller forældede udtryk (Lynggaard 2015, s.164-165). Som følge af dokumenternes primære målgruppe, der forventes at være ledere i kommunen, kan det antages, at sproget er tydeligt og meningsfuldt. Ved at frasortere ledelsesgrundlag fra før 2014 antages det, at eventuelle forældede ord eller udtryk mindskes betragteligt. Såfremt der anvendes tekniske termer eller andet fremstår uklart, bidrager interviewene med at afklare disse, hvorfor det ikke vurderes som en konkret hindring for undersøgelsen.

3.2.3 Dataindsamling - kommunale ledelsesgrundlag

I det følgende afsnit vil det blive beskrevet, hvordan kommunale ledelsesgrundlag er blevet indhentet og udvalgt til brug i specialet. Udvælgelsen af ledelsesgrundlag er blevet foretaget på baggrund af en række overvejelser. Disse overvejelser omhandler bl.a., ledelsesgrundlagets funktion i de enkelte kommuner, hvorved der menes, at dette dokument skal fungere som ledelsesgrundlag, selvom dette i flere kommuner også kan omtales som et ledelseskoncept. Derved er f.eks. personalehåndbøger, personalepolitikker, udviklingsstrategier og

forståelsesrammer fravalgt. Ledelsesgrundlag er ligeledes blevet fravalgt, hvis disse er fra før 2014 (se afsnit 3.2.1) eller under udarbejdelse, eller på anden måde mangler endelig godkendelse.

Udvælgelsen af ledelsesgrundlag til undersøgelsen foregik i starten via en websøgning, for at lokalisere de ledelsesgrundlag, som var offentligt tilgængelige. Hvorefter disse blev screenet, med henblik på ovenstående kriterier. Såfremt der opstod tvivl eller anden komplikation med ledelsesgrundlaget, blev kommunerne kontaktet. Dette foregik med en generel henvendelse til kommunens forvaltning og ofte med udgangspunkt i HR-afdelinger. I henvendelserne til kommunerne, blev der ligeledes ansøgt om at få tilsendt andet materiale med lignende funktion i kommunen, såfremt et ledelsesgrundlag ikke var udarbejdet. Såfremt et årstal for udgivelse af ledelsesgrundlaget ikke fremgik klart, blev kommunerne også kontaktet med henblik på at tilvejebringe denne information. Ved manglende svar blev der efter ti hverdage, udsendt en reminder, hvorefter hovedparten af kommunerne svarede. På trods af flere henvendelser er det ikke lykkedes at få svar fra to kommuner, og samtidig har 10 kommuner med et ledelsesgrundlag ikke svaret tilbage vedrørende oplysning om udgivelsesår af ledelsesgrundlag.

Af udvælgelsesprocessen fremgår det, at 82 kommuner har et ledelsesgrundlag, 14 kommuner har ikke et ledelsesgrundlag, og to kommuner har ikke svaret tilbage på henvendelser. I løbet af udvælgelsesprocessen har der været kontakt med størstedelen af de danske kommuner, hvorved der er opnået det bedste og mest informerede grundlag for udvælgelsen. Med henblik på den ovenstående proces, og de opstillede kriterier i dette afsnit, har 62 kommuners ledelsesgrundlag indgået i den endelige udvælgelse af case-kommuner (se bilag 8).

3.3 Kodning

For at sikre en struktureret og systematisk undersøgelse af projektets empirimateriale vil der blive anvendt koder (Jakobsen 2012). I litteraturen skelnes mellem åbne og lukkede koder. Åbne koder fremstilles direkte i undersøgelsen af empirimaterialet med henblik på at klarlægge mønstre og forbindes ofte med en induktiv analysestrategi (Jakobsen 2012, s.175-177). Lukkede koder udarbejdes derimod på baggrund af eksisterende teori, hvorfor disse koder ofte forbindes med en deduktiv analysestrategi (Jakobsen 2012, s.175-182). I dette projekt anvendes både en åben og lukket kodning.

I den indledende fase af projektet anvendes en åben kodning til at lokalisere de ledelsesgrundlag, hvori der indgår et fokus på kommunens omdømme eller hvor

omdømmehåndtering italesættes som en del af ledelsesopgaven. Dette er ikke gjort ud fra prædefinerede koder, men har derimod været en åben proces på baggrund af generel viden om omdømmehåndtering. Processen har derfor været præget af forudindtaget viden og forståelser på baggrund af undersøgelsens formål, problemformulering og teori. Det er en naturlig antagelse i arbejdet med åben kodning, at undersøgeren altid vil være underlagt forudfattede opfattelser eller viden, som vil påvirke kodeprocessen (Jakobsen 2012, s.178). Denne kodning blev foretaget af begge studerende uafhængigt af hinanden, men viste en klar overensstemmelse i de ledelsesgrundlag, som begge studerende fandt relevante for inddragelse i analysen.

I dokument- og interviewanalyserne anvendes en lukket deduktiv kodning. I denne kodningsproces er det centralt med en korrekt og præcis anvendelse af det teoretiske grundlag for at sikre analysens målingsvaliditet og reliabilitet (Jakobsen 2012, s.182-185). Det teoretiske grundlag vil blive operationaliseret, så dette kan anvendes i udarbejdelsen af projektets hoved- og underkoder (Jakobsen 2012, s.182). Hovedkoderne er de overordnede teoretiske begreber som bl.a. legitimitet og omdømme, hvorimod underkoderne er operationaliseret til direkte anvendelse i analysen af empirimaterialet, som f.eks. image og identitet. Hoved- og underkoderne er opstillet i et kodehierarki for at skabe overblik og systematik (Jakobsen 2012, s.182-183). Der er yderligere tilføjet en beskrivelse til hver enkelt kode, som har til formål at sikre en konsistent og ensartet kodningsproces og derigennem en styrkelse af reliabiliteten. Kodningen er på den måde også med til at sikre en overensstemmelse mellem teoriernes anvendelse i analysen og den fremstilling af teorier og begreber, som fremgår i projekts teoriarsnit (Jakobsen 2012, s.185). Kodelisten findes i bilag 1.

Bearbejdning

Kodningen foretages i databehandlingsprogrammet NVivo12, som giver forskellige muligheder i databehandlingen, herunder muligheden for at lave *coding comparison queries* (CCQ). Dette redskab er særlig brugbart, når flere personer koder datamaterialet. CCQ giver mulighed for at undersøge, hvorvidt der er overensstemmelse i kodningen og omtales som interkoderreliabiliteten. (Andersen, Binderkrantz & Kjeldsen 2016, s.108). For at styrke og sikre kvaliteten af undersøgelsen vil CCQ blive anvendt i forbindelse med den lukkede kodning. Ved væsentlige afvigelser vil der blive foretaget en konkret vurdering af den pågældende kodning. Derudover er der fokus på, at materialet kodes systematisk, så bestemte elementer i kodningen ikke vægtes højere end andre af de forskellige kodere (Jakobsen 2012, s.184-185).

3.4 Interview

I det følgende afsnit vil yderligere overvejelser omkring fremgangsmåde, til- og fravalg, interviewpersoner, samt andre relevante aspekter blive beskrevet. Dette har til formål at skabe gennemsigtighed omkring de overvejelser der ligger til grund for anvendelsen af interview. Men afsnittet indeholder samtidig en beskrivelse af de valg, der er truffet med henblik på at skabe de mest optimale betingelser og rammer for interviewene. Afsnittet skal ligeledes bidrage til at sikre transparens i undersøgelsen (Yin 1994, s.36).

Som nævnt udgør interview den tredje og sidste del af undersøgelsen. Interview kan som undersøgelsesredskab anvendes til at opnå en øget forståelse og et dybdegående indblik i det undersøgte (Harrits, Pedersen & Halkier 2012, s.145-146). Ved at anvende interview giver det mulighed for at besvare de forsknings spørgsmål, som er opstillet ud fra projektets problemformulering. Hvor dokumentanalysen kan bidrage med generel viden om ledelsesgrundlagene, samt hvilke dimensioner af omdømme som fremgår af disse, kan interviewene medvirke til udfolde det skrevne i ledelsesgrundlagene yderligere og give et dybdegående indblik i de kontekstuelle forhold i den enkelte kommune. Ved brug af interview bliver det muligt at belyse de bagvedliggende processer og intentioner med ledelsesgrundlagene.

Med det rette interview er det muligt at tilvejebringe information fra personer der antages at besidde unik information (Harrits, Pedersen & Halkier 2012, s.146). Interviewpersonerne er derfor udvalgt til undersøgelsen grundet deres unikke og særlige viden om deres kommune og udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget. Denne viden ville ikke kunne indsamles systematisk fra for eksempel hjemmesider, dokumenter eller lignende. De relevante interviewpersoner for undersøgelsen er derfor de medarbejdere, som har haft det direkte ansvar for udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget eller som på anden måde har været tilknyttet og haft indsigt i processen.

3.4.1 Overvejelser om interview

I undersøgelsen anvendes semi-strukturerede interview. Denne interviewtype adskiller sig fra det strukturerede interview, ved at give interviewer muligheden for at fravige fra den planlagte interviewguide (Harrits, Pedersen & Halkier 2012, s.449). Dette giver mulighed for at indhente informationer og beskrivelser i interviewet, som ikke er forventet ved interviewets start (Bryman 2016, s.468). Som beskrevet i problemfeltet (se afsnit 1.5) er kommunale organisatoriske ledelsesgrundlag relativt uudforskede, hvorfor der ikke eksisterer et større empirisk vidensgrundlag. Et semi-struktureret interview vil derfor i højere grad give mulighed for

at undersøge området, og bibringe nye og potentielt vigtige nuancer, da det ikke er sikkert, at de opstillede spørgsmål vil kunne indfange alle nuancer, såfremt et fuldt struktureret interview var blevet anvendt (Bryman 2016, s.468-469). Det semi-strukturerede interview er dermed primært valgt, da det skaber en ramme for et naturligt flow, uddybende eller opfølgende spørgsmål og svar, samtidigt med at det overordnede fokus for interviewet er planlagt på forhånd (Harrits, Pedersen & Halkier 2012, s.149-150).

3.4.2 Interviewguide

For at sikre høj kvalitet og mest mulig information af den data, som produceres på baggrund af interviewene, er der lagt betydeligt arbejde i at forberede og udarbejde interviewguide. Interviewguiden består af en række forsknings- og interviewspørgsmål, og er et redskab til at styre interviewet (Tanggaard & Brinkmann 2015, s.38-40). Graden af styring afhænger af formålet med det enkelte interview, detaljeringsgraden og den metodologiske ramme som interviewet foretages under (Tanggaard & Brinkmann 2015, s.38).

Der skelnes mellem forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål, da forskningsspørgsmålene bygger dels på teoretisk viden og dels på undersøgelsens formål, som derfor ikke kan fungere direkte som spørgsmål i interviewet (Tanggaard & Brinkmann 2015, s.40). I dette speciale er det de forskellige teoretiske perspektiver om omdømme, som udgør grundlaget for forskningsspørgsmålene. I interviewguiden er forskningsspørgsmålene blevet operationaliseret, og derved omdannet til mere forståelige interviewspørgsmål (se bilag 2). Dette gøres med henblik på at undgå eventuelle begreber fra de anvendte teorier, så spørgsmålene henvender sig bedre til en interviewperson, som ikke har indsigt i undersøgelsen teoretiske udgangspunkt (Harrits, Pedersen & Halkier 2012, s.153).

Interviewguiden er dermed central for at øge kvaliteten af de informationer som indsamles gennem interviewene, hvilket er med til at forbedre den samlede undersøgelse (Kvale & Brinkmann 2015, s.158). Centralt for interviewguiden i denne undersøgelse er, at den består af to dele. Første del kan betragtes som en form for grundskabelon, der bruges til alle kommuner og som bygger på teoretiske opstillede forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål. Anden del er en individuelt tilpasset del til hver af de fem kommuner, hvor der inddrages kontekstspecifikke spørgsmål ud fra ledelsesgrundlaget og dokumentanalysen for at kunne yderligere afdække de kontekstuelle forhold, prioriteringer, forståelser mv. Interviewguiden er vedlagt som bilag 2.

I udarbejdelsen af interviewguiden er Steinar Kvale & Svend Brinkmanns (2015) principper for et godt interview blevet anvendt. Principperne er ikke entydige og klart definerede, men fungerer som pejlemærker for, hvordan interviewene opnår højst mulig kvalitet (Kvale & Brinkmann 2015, s.222). I forbindelse med udførelsen af interview er der derfor opmærksomhed på at sikre, at interviewpersonens besvarelser vil blive forstået rigtigt af interviewereren. Derfor vil der blive anvendt opfølgende spørgsmål, hvis interviewpersonens besvarelser af spørgsmål er tvetydige eller upræcise (Kvale & Brinkmann 2015, s.222). Anvendelsen af semi-strukturerede interview gør det ligeledes muligt at fortolke interviewet under udførelsen af disse, da denne interviewform tillader interviewereren at spørge ind til antagelser, som er opnået i løbet af interviewet. Hvormed verificeringer af fortolkninger af interviewpersonens udtalelser bør være mulige i løbet interviewene (Kvale & Brinkmann 2015, s.222).

Samtykke og interviewpersoner

Foruden ovenstående overvejelser, er der ligeledes praktiske og formelle opmærksomhedspunkter forbundet med udførelse af interview. I forhold til at sikre en korrekt fremgangsmåde vil interviewpersonerne blive informeret om vilkår og rettigheder i forbindelse med deltagelse i undersøgelsen. Dette omtales i litteraturen som informeret samtykke (Kvale & Brinkmann 2015, s.116). Her bliver interviewpersonen gjort opmærksom på det overordnede formål og muligheden for at trække samtykke tilbage, hvormed information fra interviewet ikke længere indgår som en del af undersøgelsens datamateriale (Kvale & Brinkmann 2015, s.116). Interviewene foretages online ved hjælp af Microsoft Teams, som ligeledes anvendes til at optage interviewene. Nedenfor følger oversigt over undersøgelsens interviewpersoner, som alle er udvalgt efter korrespondance med deres respektive kommuner, for at finde frem til de personer, som har været ansvarlige for udarbejdelsen af ledelsesgrundlag (se yderligere 3.2.3). Interviewpersonerne består i denne undersøgelse af:

Tabel 3.1 – Interviewpersoner:

Kommune	Navn	Stilling
Bornholms Regionskommune	Marianne Westergaard	Sekretariatsleder ved Center for Regional Udvikling, It og Sekretariat
Guldborgsund	Susanne Schnohr	Chefkonsulent ved Strategi & Udvikling, Center for Politik & Personale

Hørsholm	Pernille Halberg Salamon	Kommunaldirektør
Skive	Maria Kirstine Olesen	HR-udviklingskonsulent ved HR & Udvikling
Thisted	Susanne Tjørnelund Meisner	Sekretariatschef ved Ledelsessekretariatet

3.4.3 Transskription

Med henblik på at anvende interviewdata i specialets analyse, vil disse interview blive transkriberet. Transskriptioner giver mulighed for at behandle data på systematisk vis, ved at omsætte det talte sprog til et skriftligt produkt eller en udskrift (Tanggaard & Brinkmann 2015, s.43). For at sikre kvaliteten i denne transformation, mellem det talte og det skrevne, er det vigtigt at være bevidst omkring en række praktiske og principielle spørgsmål og have retningslinjer for, hvordan det talte sprog nedfældes (Kvale & Brinkmann 2015, s.235), både i forhold til at sikre ensartethed og forståelse heraf, samt for at sikre, at der stadig kan foretages sproglige sammenligninger efter transskriptionens udførelse (Kvale & Brinkmann 2015, s.239).

Transskriptionerne vil i dette speciale blive skrevet grammatisk korrekt med det forbehold, at fyldord, som ikke har betydning for forståelsen af interviewet, ikke medtages. Dette begrundes med, at det talte sprog ofte er mere omfangsrigt med fyldord som eksempelvis “ja” og “øh”. Undersøgelsen er ikke en dybere sproglig analyse, hvorfor dette ikke har en afgørende rolle for forståelsen eller udsagnskraften af interviewene. Hvis interviewperson ikke har færdiggjort sætninger, markeres dette med “...”, og hvis der tales eller henvises til noget tidligere omtalt, men uden at vedkommende nævner det specifikt, vil det blive tilføjet i en kantet parentes med betegnelsen [red.]. Interviewpersonerne angives med “IP” i transskriptionerne. Ovenstående overvejelser skal medvirke til at sikre, at alle transskriptioner udføres efter samme standard, også når forskellige personer transskriberer interviewmaterialet, hvilket derfor styrker undersøgelsens reliabilitet (Kvale & Brinkmann 2015, s.243-244).

Ved brug af citater fra transskriptionerne i analysen, anvendes ovenstående retningslinjer. I de tilfælde, hvor citater anvendes og kræver tilpasning, eksempelvis ved forkortelser af sætninger eller sletning af fyldord, som konsekvens af det talte sprog, er der øget opmærksomhed på, at meningsindholdet bevares i de enkelte citater således, at undersøgelsens validitet ikke svækkes (Kvale & Brinkmann 2015, s.245). Af den grund kan enkelte af de anvendte

citater i analysen afvige fra transskriptionsudskrifterne. Derudover er enkelte sekvenser i transskriptionsudskrifter overstreget med henblik på sikring af personlige oplysninger. Transskriptionsudskrifterne fremgår i bilag 3-7 og det fremgår af første kolonne til venstre, hvilken sekvens der er tale om. Det er dette tal, der henvises til i interviewanalyserne.

3.5 Kvalitetskriterier

I dette afsnit beskrives de overvejelser og antagelser, som er blevet foretaget med henblik på sikringen af kvaliteten i undersøgelsen. Disse overvejelser kan optræde gentagende, da de ligeledes er blevet nævnt i de respektive afsnit af metodeafsnittet, hvori den enkelte metode er blevet gennemgået. Dette afsnit skal derfor fungere som en opsamling og sammenholdning af de argumenter, som er blevet opstillet løbende i metodeafsnittet.

3.5.1 Reliabilitet

I kvalitative studier henviser eksternt reliabilitet til, om undersøgelsen kan replikeres af andre, og om der kan opnås lignende resultater (Bryman 2016, s.383). Robert K. Yin (2018) påpeger, at casestudier sjældent replikeres set i forhold til mere kvantitative forskningsdesigns (Yin 2018, s.46). Dog mener han, at det er god skik at sikre højst mulig reliabilitet, da det bidrager til den generelle kvalitet i den udførte forskning (Yin 2018, s.46). En øget reliabilitet kan ligeledes forbindes med en styrket transparens i undersøgelsen (Tanggaard & Brinkmann 2015, s.522).

I denne undersøgelse er der derfor lagt betydeligt arbejde i at sikre en konkret og gennemgribende beskrivelse af de overvejelser og valg, som er foretaget i løbet af undersøgelsen. Dette ses blandt andet; i operationaliseringen af den anvendte teori, som findes i teoriafsnittet (se afsnit 2.6), i opstillingen af kodeliste (se bilag 1) og interviewguide (se bilag 2), i vedlæggelsen af transskriptioner (se bilag 3-7). Derved er der lagt betydelige ressourcer i at beskrive og dokumentere de procedurer, som undersøgelsen har været underlagt, således at andre vil kunne replikere undersøgelsen bedst muligt (Yin 2018, s.46). Kvalitative undersøgelser kan dog være svære at replikere, da man ikke kan fryse den sociale kontekst, som undersøgelsen finder sted i (Bryman 2016, s.383). Det antages for eksempel, at interview med den samme person med samme spørgsmål ikke nødvendigvis altid vil give den samme besvarelse fra interviewpersonen (Tanggaard & Brinkmann 2015, s.524). Det er derfor ikke nødvendigvis muligt at opnå de samme resultater selv ved en perfekt replikation af undersøgelsen.

Med henblik på den interne reliabilitet er det nødvendigt at sikre, at de deltagende undersøgere alle er enige om, hvad der bliver undersøgt (Bryman 2016, s.384). Dette er forsøgt sikret ved at opstille en klar operationalisering af den anvendte teori (se afsnit 2.6), således at der er overensstemmelse hos undersøgerne om, hvordan den enkelte teori og dennes begreber skal forstås og anvendes. Dette er videreført i kodehierarkiet og kodelisten (se bilag 1), hvori denne operationaliserede teori indgår, samt en beskrivelse af, hvordan koderne skal anvendes. Samt i interviewguiden (se bilag 2), hvori operationaliseret teori er fortolket og sat i forbindelse med mere forståelige spørgsmål hos respondenterne i overgangen fra forsknings- til interviewspørgsmål.

3.5.2 Validitet

Den interne validitet omhandler, om der er overensstemmelse mellem det undersøgte fænomen og de teoretiske slutninger, som undersøgeren finder (Bryman 2016, s.384). Den interne validitet omhandler derfor, om undersøgeren kan afskrive andre variable end den uafhængige som forklarende for variansen på den afhængige (Harrits, Pedersen & Halkier 2012, s.147). I dette studie er den interne validitet forsøgt sikret gennem anvendelsen af modstridende teorier for, hvordan offentlige organisationer legitimerer deres eksistens med henblik på at fremstå unikke eller isomorfe. Men også ved hjælp af de forskellige teorier for omdømme med henblik på Carpenters (2010) fire forskellige dimensioner for offentlige omdømme, og teorierne om image og identitet. Anvendelsen af forskellige og modsatrettede teorier tager udgangspunkt i at skabe sikkerhed om, at undersøgelsen undersøger det den skal, og forholder sig til andre og modstridende forklaringer (Yin 2018, s.43). Anvendelsen af flere forskellige teoretiske perspektiver skal derfor medvirke til at skabe klarhed om fænomenet, samt undgå fejlslutninger og *confirmability bias* (Bryman 2016, s.384-386).

Den eksterne validitet omhandler, hvorledes undersøgelsens resultater kan generaliseres (Bryman 2016, s.384). I kvalitative casestudier er det typisk at generalisere til teoretiske udsagn, hvorimod mere kvantitative forskningsdesign ofte vil generalisere til større populationer gennem statistiske overvejelser (Yin 2018, s.37). I denne undersøgelse har det ikke været formålet at fastslå sammenhænge mellem forskellige udformninger af ledelsesgrundlag og kommunernes omdømmehåndtering, men derimod at generere ny empirisk viden ud fra eksisterende teorier med henhold til det teorifortolkende forskningsdesign. Undersøgelsens eksterne validitet omhandler derfor i højere grad mulighederne for *analytisk generaliserbarhed*. Med

analytisk generaliserbarhed menes der, om undersøgelsens resultater kan overføres til andre og lignende kontekster (Andersen 2012, s.106). Det er derfor essentielt at undersøgeren forholder sig til de forskelle og ligheder, mellem det undersøgte fænomen i sin kontekst, og den ønskede generalisering til anden kontekst (Andersen 2012, s.106). I strengeste forstand er analytisk generaliserbarhed afhængig af en klar argumentation fra undersøgeren om, hvorfor resultaterne fra casestudiet kan generaliseres, og påvisningen af analytisk generaliserbarhed har derfor ikke én klar fremgangsmåde (Yin 2018, s.40-41).

4. Analyse

4.1 Analysestrategi

I dette afsnit fremgår specialets analyse. Analysen er udarbejdet ud fra ledelsesgrundlagene fra fem kommuner, samt interview med repræsentanter herfra. De undersøgte kommuner er Bornholm, Guldborgsund, Hørsholm, Skive og Thisted.

Første del af analysen indeholder en dokumentanalyse, hvori Carpenters (2010) fire dimensioner for omdømme anvendes på de udvalgte ledelsesgrundlag for at belyse, hvilke dimensioner af omdømme som disse udtrykker med henblik på forskningsspørgsmål (2).

Anden del af specialets analyse består af en interviewanalyse med repræsentanter fra de forskellige kommuner, som alle har været ansvarlige for udarbejdelsen af deres respektive ledelsesgrundlag. Disse interview er udarbejdet med henblik på at belyse, hvilke forståelser, processer og kontekster, som interviewpersonerne mener, ligger til grund for udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget i deres kommune. Denne del af analysen er derfor udarbejdet med henblik på en besvarelse af forskningsspørgsmål (3). I analysen af interviewene inddrages yderligere begreberne image og identitet for at belyse, hvilke interessenter ledelsesgrundlagene er udarbejdet med henblik på, hvilket henviser til forskningsspørgsmål (4). Endeligt analyseres interviewene med henblik på kommunens legitimering af, hvordan kommunen har udarbejdet og anvender deres ledelsesgrundlag for at belyse, om kommunen arbejder ud fra forståelsen om at ville fremstå unikke i forhold til andre kommuner eller om deres udgangspunkt ligger i generelle tilgange for området og forståelser med henblik på begrebet isomorfi. Dette skal besvare forskningsspørgsmål (5).

4.2 Dokumentanalyse

I dokumentanalysen vil hver kommunes ledelsesgrundlag blive analyseret med henblik på Carpenters (2010) fire dimensioner for omdømme. Indledningsvis i hver kommunes afsnit vil der indgå en generel beskrivelse af indholdet i kommunens ledelsesgrundlag, hvorefter den egentlige analyse følger. Endeligt fremgår en opsamling af hver analyse som afslutning ved hver enkelt kommune. Slutteligt vil analysens samlede resultater anvendes i besvarelsen af forskningsspørgsmål (2).

4.2.1 Bornholms Regionskommune

Introduktion

Bornholms Regionskommunes ledelseskoncept er udarbejdet i 2021. Det fremgår af Ledelseskonceptet, at dette: *“Sætter scenen for vores fælles ledelsesopgave.”* (Bilag 9, s.3). Derudover sætter dette ramme og retning for det at være leder i kommunen, herunder, hvad der forventes af lederne (Bilag 9, s.3-4). Det påpeges desuden, at ledelseskonceptet skal medvirke til en udvikling og styrkelse af ledelse som faglig disciplin i kommunen (Bilag 9, s.4). Konceptet skal desuden ses i relation til kommunens værdigrundlag, hvor følgende fem elementer er gældende: Respekt, tillid, ansvarlighed, engagement, åbenhed (Bilag 9, s.7). De forskellige elementer i ledelseskonceptet skal læses og forstås bredt til alle ledelseslag. Konceptet bygger på tre fælles ledelsesværdier: *Vi vil borgerne*, *Vi sætter retning* og *Vi leder sammen*. (Bilag 9, s.8) Derudover er der fokus på tre selvstændige elementer, hvoraf disse er: *Kerneopgavebeskrivelser*, *Det personlige ledelsesgrundlag* og *Kommunikation* (Bilag 9).

Omdømmedimensioner

Med henblik på Carpenters dimensioner synes den moralske dimension at komme til udtryk i ledelsesværdien *Vi leder sammen*. Heraf fremgår det, at lederne skal inspirere hinanden til samspil og prioritere de områder: *“(…) hvor et tæt samarbejde giver mening for borgeren og fællesskabet.”* (Bilag 9, s.8). Derudover skal lydhørhed, tilgængelighed og dialog være medvirkende til, at organisationen: *“(…) bedriver bedre ledelse sammen.”* (Bilag 9, s.8). Argumentet om mening for borgeren og fællesskabet synes at udtrykke Carpenters moralske dimension, men udtalelsen om bedre ledelse sammen kan ligeledes tolkes ud fra en forventning om mere effektivitet, og synes derfor samtidig at kunne udtrykke performance dimensionen.

Særligt ærlighed, omsorg og medmenneskelighed fremstår som centrale elementer i ledelseskonceptet, og kommer til udtryk gennem det gennemgående fokus på borgeren, og til dels virksomheder i kommunen. Der er ofte et borger-fokuseret element i mange af konceptets beskrivelser, hvilket bl.a. fremgår i værdien *Vi vil borgerne*, hvor det påpeges, at ledernes måde at arbejde på skal være tydelig i forhold til at samarbejde med borgere og involvere dem i løsningen af kommunens opgaver (Bilag 9, s.8).

Af ledelseskonceptet fremgår det ligeledes, at der skal være enighed om udgangspunktet for ledelsen, det vil sige at: "*Møde borgernes og virksomhedernes forventninger i det bornholmske samfund og høste de gevinster, der ligger i at samarbejde på tværs af centre og afdelinger.*" (Bilag 9, s.4).

Dette udviser en forståelse af, at borgerne og deres interesser, forventninger og lignende, skal vægtes højt, hvilket kan forbindes med værdier som omsorg og medmenneskelighed, og derved den moralske dimension af omdømme. Men dette kan samtidig forbindes med et ønske om effektivitet, hvor der eksisterer en forståelse af at samarbejde med borgere og virksomheder skaber bedre og mere effektive løsninger, hvilket kan forbindes med performance dimensionen.

Samtidigt beskrives det under elementet Kommunikation, at: "*Rettidig, nærværende og let forståelig kommunikation har stor betydning for, om vi når vores mål, om den strategiske retning er forstået og om vi trives med hinanden i vores teams, afdelinger og centre.*" (Bilag 9, s.14). Et fokus på kommunikation i kommunen synes derfor at trække på både den moralske dimension og performance dimensionen. Kommunikation beskrives som rettidig, forståelig og vigtig med henblik på at opnå strategiske målsætninger, men beskrives samtidig som let og nærværende med et fokus på trivsel.

Et andet eksempel på, hvordan elementer fra det moralske omdømme kommer til udtryk, er i forhold til argumentationen og beskrivelsen af, hvorfor alle ledere i Bornholms Regionskommune skal have et personligt ledelsesgrundlag. Det beskrives, at lederne skal udarbejdes et personligt ledelsesgrundlag: "*(...) som tydeliggør og giver gennemsigtighed omkring, hvordan den enkelte leder selv bedriver god ledelse.*" (Bilag 9, s.11). Gennemsigtighed kan være et udtryk for den moralske dimension med henblik på transparens. Men det kan dog diskuteres om gennemsigtighed i, hvordan lederen bedriver god ledelse, i højere grad kan forbindes med

forståelsen om at være effektiv i sin lederrolle og blive en bedre leder. Hvorfor dette ligeledes kan forbindes med performance dimensionen.

Den procedurale dimension synes ligeledes at komme til udtryk i ledelseskonceptet med henblik på beskrivelsen af kommunens tilgang til styring og ledelse. Ved dette fremgår et fokus på den kontekst og de betingelser, som kommunen skal agere under, særligt i forhold til eksisterende lovgivning. Det beskrives bl.a., at lederen skal sørge for, at: *“Vi har en løbende dialog om, hvorvidt regler og koncepter er nødvendige, eller om det skaber mere mening med handlerum til at lede med udgangspunkt i værdier og ambitioner.”* (Bilag 9, s.6). Dette citat kan dog ligeledes fortolkes ud fra performance dimensionen og den moralske dimension, da afskaffelsen af regler og koncepter på baggrund af værdier og ambition, ligeledes kan forbindes med enten et fokus på at øge effektiviteten og målopfyldelsen, eller et fokus på mere etiske og menneskelige værdier i kommunen.

Argumentationen om, at regler og koncepter ikke må hindre lederens arbejde, synes ligeledes udtrykt senere i ledelseskonceptet. Hvor det udtrykkes, at der eksisterer et stort fokus på, at kerneopgaven er central og løses via størst muligt ledelsesmæssigt handlerum, hvor regler, lovgivning og procedurer tillægges mindre værdi:

“I hverdagen har du fokus på kerneopgaven og din lederopgave og skal ikke slå op i manualen. Vores udgangspunkt er størst muligt ledelsesmæssigt handlerum. Få regler, men til gengæld stærke forventninger. Samtidig har vi kvalitetssikring og kontrolmekanismer de steder, hvor vi ikke kan tåle at misse noget. Vi er reguleret af lovgivning og bestemmelser, og har vedtagne regler, procedurer og aftaler for, hvordan vi agerer i specifikke situationer. Du har som leder opbakning og rygdækning, hvor bølgene går højt.” (Bilag 9, s.7).

Dette citat synes at udtrykke en forståelse om, at elementer, der i højere grad forbindes med moralske og performance dimensioner vægtes højere end elementer af den procedurale dimension. Med dette menes, at Bornholms Regionskommune synes at vægte kerneopgaven, her forstået som et udtryk for effektivitet eller moralitet med henblik på værdi for borgeren, over regler og procedurer. Den procedurale dimension synes derfor at stå svagere, når denne sammenlignes med kommunens fokus på værdier, som i højere grad forbindes med performance og moralitet.

Opsummering

Bornholms Regionkommunes ledelseskoncept synes at udtrykkes værdier, som kan forbindes med Carpenters dimensioner af omdømme. Udtalelser og forståelser i ledelseskonceptet synes i høj grad at kunne forbindes med performance dimensionen og den moralske dimension, særligt med henblik på opfordringer om at tage udgangspunkt i borgeren og lede sammen. Samtidig synes den procedurale dimension at komme til udtryk, men udelukkende i forbindelse med beskrivelser, som også kan forbindes med de andre dimensioner, hvorfor denne dimension synes at fremstå svagere af ledelsesgrundlaget.

4.2.2 Guldborgsund Kommune:

Introduktion

I Guldborgsund Kommune er ledelsesgrundlaget udarbejdet i 2016. Ledelsesgrundlaget har i særlig grad fokus på, at lederne i kommunen er forskellige – både på et personligt, såvel som et fagligt og ansvarsmæssigt niveau, hvorfor ledelsesgrundlaget skal medvirke til at styrke og udvikle den enkelte leders egne ressourcer. Dette skal især ske ved anvendelse af ledelsesgrundlaget i blandt andet MED-systemet, i ledelsesgrupper, såvel som andre sammenhænge, hvori ledelse i kommunen skal diskuteres (Bilag 10, s.2).

Overordnet set er ledelsesgrundlaget opbygget med udgangspunkt i fire centrale styringsprincipper i kommunen: Effektbaseret, tillid og ansvar, strategisk styring – lokal ledelse, samt systematisk opfølgning. Konkret beskriver Guldborgsund Kommune fem hovedformål ved udarbejdelsen af et ledelsesgrundlag (Bilag 10, s.2):

1. *Understøttelse af realiseringen af politiske og organisatoriske beslutninger.*
2. *Sikre en stabil drift med inddragelse af medarbejdere og borgere.*
3. *Skabe trivsel og anvende faglighed i løsningen af kerneopgaven.*
4. *Øge brugen af tværgående samarbejde i opgaveløsningen og udmøntningen af velfærd.*
5. *Øge kommunens evne til at mobilisere ressourcer.*

Med udgangspunkt i leadership pipeline-modellen er ledernes roller, opgaver og ansvar opstillet i fire forskellige niveauer: *Leder af medarbejdere, Leder af Ledere, Centerchef, Direktion*. Men det beskrives samtidig, at en leder kan befinde sig på flere niveauer, og disse derfor

fremstår dette som en overordnet kategorisering, mere end en direkte beskrivelse af opgaver og ansvar (Bilag 10, s.7).

Fælles for disse niveauer er, at de alle beskrives med udgangspunkt i seks centrale temaer i ledelsesopgaven: *Politisk betjening, Relationer til omgivelserne, Strategi og Procesledelse, Kommunikation, Faglig ledelse, Personale og økonomi* (Bilag 10, s.4).

Omdømmedimensioner

I Guldborgsunds ledelsesgrundlag fremstilles lederne i høj grad med udgangspunkt i performance dimensionen. Selve ledelsesgrundlaget tager afsæt i de fire styringsprincipper i kommunen, hvorfor det er op til lederen at understøtte organisationens opgave med, at: *"(...) ressourcerne anvendes med størst mulig effekt i forhold til prioriteringerne."* (Bilag 10, s.4).

Hvoraf en central opgave for samtlige ledere består i: *"Koordinering, facilitering og styring af tværgående og tværfaglige samarbejdsprocesser eller projekter med interne og eksterne samarbejdspartnere (...)"* (Bilag 10, s.4).

Lederne skal derfor medvirke til at oversætte og omsætte politiske målsætninger og beslutninger i den daglige drift og opgaveløsning, motivere til og støtte selvstændigt tværgående og tværfagligt samarbejde, sikre at mål og strategier opfyldes, udvikle strategier og medarbejderes faglighed, disponere inden for den givne budgetramme og sikre optimal ressourceudnyttelse (Bilag 10, s.8-13). Disse målsætninger for lederne synes i høj grad at skulle udtrykke Carpenters performance dimension, da disse omhandler opbyggelsen af en forståelse af kommunens ledere som effektive, målbevidste og ansvarsfulde med henblik på at sikre faglighed og optimal ressourceudnyttelse.

Samtidig synes ledelsesgrundlaget at trække betydeligt på den procedurale dimension. Dette ses bl.a. i temaet om den politiske betjening. Heri fremgår, at ledelsesopgaven i høj grad omhandler klar kommunikation om effektivitet og resultater, samt: *"(...) at skabe de bedste mulige rammer for politiske drøftelser og understøtte de folkevalgte politikere i den rolle og opgave, som de har."* (Bilag 10, s.4). Derved fremgår det, at lederne og organisationen som helhed har en essentiel rolle i at understøtte og forbedre de grundlæggende demokratiske processer ved en understøttelse af kommunalpolitikkerne. Særligt interessant under temaet politisk betjening er kravet om, at *leder af medarbejdere og leder af ledere* skal: *"Anerkende den politiske logik og håndtere at de politiske beslutninger ikke nødvendigvis er rationelle i forhold til rene fagprofessionelle tilgange."* (Bilag 10, s.8). Dette synes at udtrykke en forståelse af,

at den procedurale dimension vægter højere end den tekniske for lederne i Guldborgsund Kommune, da fagprofessionelle vurderinger tilsidesættes for at følge gældende politiske beslutninger.

Den moralske dimension synes ligeledes at komme til udtryk i inddragelsen af borgere i kommunens opgaveløsning. I forbindelse hermed beskrives det bl.a., at:

”Kommunen er ikke kun afsender og modtager i forhold til borgerens ret og pligt og deres forventninger og behov. Der skal være en aktiv involvering af borgere og civilsamfund i kommunens opgaveløsning, og der er en fælles opgave i at opbygge værdiskabende relationer til eksterne aktører og samarbejdspartnere.” (Bilag 10, s.4).

Dette synes derfor at udtrykke forståelser, som kan forbindes med den moralske dimension med henblik på værdiskabende relationer og opfyldelse af behov hos borgerne. Men kan derimod også tolkes ud fra kommunens ønske om at udvise effektivitet, hvorved værdiskabende relationer til eksterne aktører og inddragelse af borgere i opgaveløsning i højere grad relateres til målopfyldning og ressourceudnyttelse. Hvorved dette forbindes med performance dimensionen.

I Guldborgsund Kommunes ledelsesgrundlag synes et fokus på den moralske dimension ligeledes at være til stede i beskrivelsen af, at kommunikation er en central del af ledelsesopgaven, da kommunen påpeger, at god kommunikation: *”(...) skaber åbenhed, tillid og troværdighed i organisationen. Det er et bindemiddel, som på tværs af organisationen kan skabe motivation i arbejdet.”* (Bilag 10, s.4). Der synes derfor at eksistere et fokus på transparens i organisationen.

Den tekniske dimension synes ligeledes at komme til udtryk i Guldborgsund Kommunes ledelsesgrundlag, idet *centerchefen* specifikt tilskrives et ansvar for: *”(...) dokumentation af indsatser og måling af effekter i forhold til de politiske målsætninger.”* (Bilag 10, s.8). Hvilket påpeger, at lederne i kommunen besidder særlige tekniske og metodiske kompetencer som gør, at de kan måle specifikke effekter af de udførte indsatser. Dette kan dog ligeledes forbindes med performance dimensionen idet, dette også udtrykker, at lederne er kompetente og effektive i opgaveløsningen.

Begrebet *effekt* synes at spille en central rolle i ledelsesgrundlaget. Dette ses for eksempel i udtalelsen om, at ledelsesgrundlaget i høj grad skal bygge på den effektbaserede styring som

et centralt tema. Der lægges blandt andet vægt på, at: ”*Det handler om at finde de løsninger, der giver mest mulig værdi (effekt) for borgerne og organisationen i forhold til kerneopgaven.*” (Bilag 10, s.4). Dette fokus på effekt kan dog tolkes ud fra flere af Carpenters dimensioner. For det første kan effekt anskues ud fra performance dimensionen, idet organisationen ønsker effektive ledere, som kan opfylde målsætninger og skabe resultater. For det andet kan effekt ligeledes anskues ud fra den moralske dimension ved, at organisationen ønsker at skabe reel værdi for borgerne mere end standardiseret målopfyldning. En klar distinktion mellem værdi og effekt fremgår dog ikke tydeligt af beskrivelserne i ledelsesgrundlaget.

Opsummering

Guldborgsund Kommunes ledelsesgrundlag synes at udtrykke værdier, som kan forbindes med Carpenters dimensioner af omdømme. Udtalelser og forståelser i ledelsesgrundlaget synes at kunne forbindes med performance, procedurale og moralske dimensioner af omdømme. Performance dimensionen bygger på en resultatmæssig forståelse, hvor effektivitet, målbevidsthed og ansvarlighed fremstår tydelig i forhold til optimal ressourceudnyttelse. Den procedurale dimension udtrykkes stærkt ved en italesættelse af, at politiske beslutninger og lovgivning vægtes højt i forbindelse med opgaveløsningen. Den moralske dimension synes i mindre grad at komme til udtryk, men synes dog stadig at optræde gennem udsagn om opbyggelsen af værdiskabende relationer og opfyldelse af borgernes behov.

4.2.3 Hørsholm Kommune

Introduktion

I Hørsholm Kommune er ledelsesgrundlaget udarbejdet i 2019. Ledelsesgrundlaget er udarbejdet for at definere rammer og retning for ledelse i kommunen og ligeledes fastslå, hvad borgere, politikere, andre ledere og medarbejdere kan forvente af lederne i Hørsholm kommune (Bilag 11, s.1). Ledelsesgrundlaget er opbygget med henblik på spørgsmålene *Hvad, Hvorfor og Hvordan* (Bilag 11, s.1).

Hvorfor omhandler kommunens generelle forståelse bag udførelsen af god ledelse med henblik på, at kerneopgaven bedst løses *sammen med borgeren, for borgeren og rundt om borgeren* (Bilag 11, s.2).

Hvad beskriver de konkrete krav til kommunens ledere, herunder at have styr på driften og lovgivningen, optimere og være effektiv, skabe velfærd sammen og bringe borgernes ressourcer i spil (Bilag 11, s.3).

Hvordan beskriver de konkrete værdier, kompetencer og organisationsformer, som anvendes i løsningen af kerneopgaven. Herunder er værdierne, at lederne udviser ordentlighed, ambition, involvering og udsyn. Hvor kompetencer udgøres af statements til lederne om, at (Bilag 11, s.4-5):

- *Du sikrer udvikling og drift*
- *Du tænker i helheder og på tværs*
- *Du agerer strategisk*
- *Du er modig*
- *Du har forståelse for det politiske system*
- *Du skaber mening*
- *Du er en dygtig kommunikator*

Endeligt beskrives de forskellige organisationsformer, som kommunen mener, at lederne skal kunne agere i med henblik på en fleksibel organisation. Disse er *hierarkisk ledelse, projektledelse og netværksledelse*.

Omdømmedimensioner

Med henblik på Carpenters (2010) dimensioner af omdømme synes performance dimensionen at komme til udtryk i Hørsholm Kommunes ledelsesgrundlag. Dette ses bl.a. i udtalelsen om, at kommunen: *“(...) skal fungere som en udøvende myndighed, der leverer solid faglig kvalitet i vores ydelser på en effektiv og ressourcebevidst måde.”* (Bilag 11, s.2), men ses samtidig også i udsagnet om, at kommunen skaber værdi for borgeren: *“(...) ved at arbejde effektivt og ved at sikre, at de ydelser vi leverer til borgerne, har en god kvalitet.”* (Bilag 11, s.2). Derved synes ledelsesgrundlaget til dels at skulle udtrykke en forståelse af kommunen som effektiv og ansvarsbevidst med henblik på anvendelse af ressourcer.

Samtidig beskrives det i ledelsesgrundlaget, at lederne skal have: *“(...) styr på driften og lovgivningen, dvs. vi løser vores opgaver, overholder loven og lever op til vedtagne serviceniveauer og kvalitetsstandarder inden for budgetterne. Vi løser opgaverne effektivt og med høj faglig kvalitet.”* (Bilag 11, s.3). Dette synes ligeledes at bygge på performance dimensionen,

men kan samtidig forbindes med den procedurale dimension, da der henvises til gældende praksis, lovgivning og standarder.

Performance dimensionen synes ligeledes forbundet med den tekniske dimension, idet der i ledelsesgrundlaget fremgår: *“Vi optimerer og er effektive, så vi gennem udvikling, prioritering og brug af ny teknologi får mere ud af det, vi har.”* (Bilag 11, s.3). Derved udviser kommunen et fokus på både at fremstå effektiv i udnyttelsen af ressourcer med henblik på performance dimensionen, og samtidig fremstå teknisk kyndighed med henblik på udvikling, prioritering og anvendelse af *ny teknologi*. Dette taler derfor også for, at kommunen ønsker at øge den tekniske dimension af deres omdømme.

Et fokus på dimensionen performance kan ligeledes siges at komme til udtryk i værdierne *ambition* og *udsyn* (Bilag 11, s.4). Hvorved kommunen fastlægger et fokus på, at lederen hhv. *sætter barren højt* og *er innovativ* med en forståelse af hele tiden at *udvikle og søge inspiration* (Bilag 11, s.4). Samtidig skal lederen have kompetencer til *at sikre udvikling og drift, tænke i helheder og på tværs*, udvise *forståelse for det politiske system* og handle *strategisk* (Bilag 11, s.4) Derved synes Hørsholm Kommune i høj grad at udtrykke performance dimensionen, idet kommunen forsøger at opbygge en forståelse af, at denne er effektiv og innovativ, og konstant søger inspiration i omverdenen. Værdien *ambition* kan dog ligeledes forbindes med den tekniske dimension, idet kommunen påpeger, at lederne skal have *en opdateret faglighed* (Bilag 11, s.4). Hvorved kommunen opbygger forståelsen af, at lederne har en bestemt ekspertise inden for deres område.

I Hørsholm Kommunes ledelsesgrundlag synes der også at forekomme en række udtryk, som kan forbindes med den moralske dimension. Dette ses måske mest tydeligt i beskrivelsen af kerneopgaven, hvori det skrives:

“Hvorfor dækker over formålet med den ledelse, vi udøver; Nemlig at sikre, at vi og vores medarbejdere kan lykkes med kerneopgaven og dermed gøre en forskel for borgerne. Men også med borgerne - for vi er fælles om at skabe det gode liv.” (Bilag 11, 2).

Denne beskrivelse kan i høj grad forbindes med Carpenters (2010) moralske dimension, da kommunen udtrykker et fokus på, at ledelsesopgaven udføres med henblik på at *skabe det gode liv*. Samtidig udtrykkes den moralske dimension i udtalelsen om, at: *“(…) vi møder borgeren tillidsfuldt og tør understøtte det aktive medborgerskab, så borgerne sammen med os*

kan styrke velfærdssamfundets bæredygtighed og sammenhængskraften blandt befolkningsgrupper i og uden for kommunen.” (Bilag 11, s.3).

Her ses et særligt fokus på tillid og medborgerskab, og samtidig udtrykkes moralske aspekter i, at kommunen, ud over at udføre en god service for borgere, også er med til at *styrke sammenhængskraften mellem befolkningsgrupper* og generelt *styrke velfærdssamfundet*. Den moralske dimension synes også yderligere at komme til udtryk i centrale værdier, som den enkelte skal besidde herunder *ordentlighed*. Hvor dette udtrykkes som: *“Du udviser ordentlighed, når du tager ansvar for dine arbejdsopgaver og kommunikerer anerkendende og klart. Når du behandler andre åbent og respektfuldt og møder medarbejdere, politikere, borgere og kolleger, der hvor de er.”* (Bilag 11, s.4).

Den store anvendelse af udsagn, som kan forbindes med den moralske dimension synes ligeledes at kunne forbindes med ledelsesgrundlagets overordnede fokus på, at kerneopgaven skal løses *Sammen med borgeren, For borgeren, og Rundt om borgeren* (Bilag 11, s.2).

Opsummering

Af Hørsholm Kommunes ledelsesgrundlag fremgår det derfor, at der er et stort fokus på kerneopgaven med centrering omkring borgeren. Denne borgercentrering gør, at ledelsesgrundlaget i høj grad udviser udsagn, som kan forbindes med den moralske dimension. Samtidig fremgår der i ledelsesgrundlaget mange udsagn, som ligeledes kan forbindes med performance dimensionen, da der udvises et højt fokus på effektivitet, ressourcebevidsthed og det at besidde de rigtige kompetencer til opgaveløsningen. Det tekniske omdømme synes ligeledes at komme til udtryk ved udtalelsen om fagligheder og anvendelse af ny teknologi, men fremstår ikke så gennemgribende som den moralske dimension og performance dimensionen.

4.2.4 Skive Kommune

Introduktion

I Skive Kommune er ledelsesgrundlaget udarbejdet i 2016 med henblik på at forbedre ledelsen på tværs af kommunen. Ledelsesgrundlaget skal konkret bidrage med at afstemme forventningerne til den enkelte leder på tværs af ledelsesroller, sikre udvikling af lederen gennem selvrefleksion med henblik på de opstillede roller, samt udgøre et baggrundsdokument til anvendelse i drøftelser af ledelse på tværs af kommunen (Bilag 12, s.3). Skive Kommunes ledelsesgrundlag opdeler lederne i bestemte roller med henblik på lederens arbejdsopgaver,

stilling og lederniveau. Disse roller udgøres af: *Medarbejder, faglig koordinator, leder af medarbejdere, leder af ledere, chef, direktør og kommunaldirektør.*

Rollerne skal medvirke til, at lederne kan vurderes konkret og systematisk i forhold til den rolle de besidder i organisationen. Men skal samtidig give lederne en forståelse af, hvordan kommunen forventer, at de udfører deres ledelse og hvilke kompetencer der kræves for, at de kan bestride deres specifikke placering i kommunen. Fælles for ledelsesrollerne er seks ledelsesværdier: *Strategi og målsætning, udvikling og resultater, helhed og samarbejde, personaleledelse, kommunikation og lederskab.*

I Skive Kommunes ledelsesgrundlag fremstår et stort fokus på medarbejderne. I ledelsesgrundlaget fremgår det blandt andet, at medarbejderen udgør en stor del af arbejdet med ledelse i kommunen. Dette fokus på medarbejderen begrundes i, at medarbejdernes feedback anvendes i arbejdet med at opbygge ledernes selvforståelser og derfor bidrager til en bedre ledelse. Men begrundes ligeledes i en meget decentraliseret organisationsstruktur, hvori det forventes, at medarbejderen til dels selv skal tilrettelægge og lede eget arbejde (Bilag 12, s.3). Dette fokus på medarbejderen er yderligere pointeret i, at Skive Kommune har valgt at inkludere en beskrivelse af medarbejderens rolle og forventninger til medarbejderen på lige fod med andre lederroller (Bilag 12, s.3).

Omdømmedimensioner

Med henblik på Carpenters (2010) dimensioner af omdømme synes performance dimensionen at komme til udtryk i Skive Kommunes ledelsesgrundlag. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at lederne: skal deltage aktivt i udviklingen af kommunens mål og strategier, skal udvise ansvar med henblik på at skabe resultater og sikker drift, deltager aktivt i tværgående samarbejder, understøtte god ledelse og adfærd, deltage i faglig udvikling, tage ansvar og ejerskab over opgaven, samt give konstruktiv feedback, kritik og sparring (Bilag 12, s.5). Ligeledes kan ledelsesgrundlaget tolkes ud fra den moralske dimension, idet det blandt andet nævnes, at lederen: skal udvise respekt for andres fagområder og forskelligheder, skal understøtte god adfærd, skal bidrage til trivsel og et godt fysisk arbejdsmiljø for alle, skal kommunikere klart omkring trivselsmæssige udfordringer og er medansvarlig for god samtalekultur (Bilag 12, s.5).

Derved synes udsagn i Skive Kommunes ledelsesgrundlag at udtrykke og ofte forene både performance dimensionen og den moralske dimension. Denne kombination kommer bl.a. til

udtryk ved følgende udsagn: ”*Er medansvarlig for professionel, tydelige og ærlig kommunikation og dialog med ledere, kolleger og borgere.*” (Bilag 12, s.5).

Beskrivelsen synes at trække på flere af Carpenters omdømmedimensioner. For det første eksisterer et fokus på professionalitet og tydelighed, hvilket stemmer overens med performance dimensionen. Men for det andet kan professionalitet ligeledes tolkes som et element af den tekniske dimension, da det henviser til specifikke kompetencer, som gør netop denne organisation egnet til at løse opgaven. For det tredje synes udsagnet at indeholde et element af den moralske dimension, idet der henvises til, at kommunikationen skal være ærlig. Den moralske dimension synes ligeledes at komme til udtryk i udsagnet om, at: ”*Der er store krav til, at man som leder går foran i bestræbelserne på, at alle skal ”have det godt med at gøre det godt”.*” (Bilag 12, s.3). Udsagnet, samt ovenstående beskrivelser, gør det derfor tydeligt, at det for kommunen er vigtigt at udvise en forståelse af, at lederne i kommunen ikke udelukkende har fokus på effektivitet, drift og ansvarlighed for målsætninger, men at ledelse i kommunen ligeledes indeholder en moralsk dimension.

I rollen som *leder af medarbejdere* synes den moralske dimension yderligere forstærket ved, at lederen skal skabe åbenhed i løsningen af tværfaglige opgaver, hvilket kan forbindes med forståelser om transparens (Bilag 12, s.7). Dette understøttes af krav til den enkelte leder om, ikke bare at udbrede *de gode fortællinger*, men også *kommunikere om fejl* (Bilag 12, s.7), og synes ligeledes at komme til udtryk i udsagn om, at lederen skal *fremstå autentisk*, være *troværdig* og udvise *åbenhed* omkring medarbejdernes forskelligheder og behov (Bilag 12, s.7).

De forskellige lederrolle i ledelsesgrundlaget synes ligeledes i nogen grad at trække på den procedurale dimension. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at lederen skal være: ”(...) *loyal overfor overordnede og politiske beslutninger (...).*” (Bilag 12, s.7). Men lederen skal samtidig være loyal over for: ”(...) *kommunens overordnede strategi, værdier, overordnede ledere og ledergrupper.*” (Bilag 12, s.8). Disse udsagn viser derved, at Skive Kommune agerer ud fra gældende regler og beslutninger, og at der samtidig er fokus på at sikre ledelseshierarkiet og udmønte politiske beslutninger.

Særligt relevant for undersøgelsen er, at flere roller har direkte ansvar for at udføre branding af Skive Kommune. Dette kommer til udtryk i ledelsesgrundlagets beskrivelser af *chefrollen*, *direktørrollen* og *kommunaldirektørrollen*. Heri fremhæves det, at disse ledere: ”*Brander Skive Kommune som en egn med Rent Liv, en professionel virksomhed og en attraktiv*

arbejdsplads.” (Bilag 12, s.9-11). Det beskrives dog ikke nærmere, hvordan denne branding anvendes.

Opsummering

I Skive Kommunes ledelsesgrundlag fremgår flere udsagn, som primært kan forbindes med performance dimensionen og den moralske dimension. Der udvises et fokus på, at lederne arbejder effektivt med målsætninger og tager ansvar herfor, men samtidig udviser en moralsk forståelse i deres arbejde med og for borgerne. Den moralske dimension kommer i høj grad til udtryk i forbindelse med udsagn om et godt arbejdsmiljø for alle med et stort fokus på trivsel, samtalekultur og en forståelse af, at: *“alle skal have det godt, med at gøre det godt.”* Samtidig skal lederne være ærlige og fortælle de gode historier, men også kommunikere om fejl. Den procedurale dimension synes ligeledes at komme til udtryk, men fremstår ikke så markant i ledelsesgrundlaget som performance dimensionen og den moralske dimension. Konkret adskiller Skive Kommunes ledelsesgrundlag sig fra andre ledelsesgrundlag i denne undersøgelse, idet medarbejderens ansvar i forhold til en forbedring af ledelsen, samt ansvar over for organisationen og borgeren, er inddraget på lige fod med andre ledelsesroller.

4.2.5 Thisted Kommune

Introduktion

Thisted Kommunes ledelsesgrundlag er udarbejdet i 2019 og kaldes *Sammenhængskraft*. I forordet beskrives det bl.a., at ledelsesgrundlaget skal medvirke til at øge sammenhængskraften og helhedsorienteringen i kommunen, hvorved det bliver muligt at drive og udvikle Thisted Kommune bedre og billigere (Bilag 13, s.1). Som en del af ledelsesgrundlaget er der defineret seks kompetencer, samt seks generelle forventninger til lederne. De seks kompetencer er: *Helhedsorienteret ledelse, serviceorienteret ledelse, strategisk ledelse, faglig ledelse, personaleledelse og kommunikation*, mens de generelle forventninger lyder (Bilag 13, s.1):

- *at indtænke ledelsesværdierne i den daglige ledelse.*
- *at lede både opad, nedad og til siden, så vi spiller hinanden gode.*
- *at skabe og drive effektive ledelsesgrupper, så vi bidrager til at gøre ledelse til en fælles opgave.*
- *at mestre krisehåndtering og krisekommunikation, så vi også bedriver god ledelse når det virkelig gælder.*

- *at tage ansvar for ledertalentudvikling, så vi bidrager til at fremtidssikre ledelsen af Thisted Kommune.*
- *at inddrage og sikre medindflydelse i MED-systemet, så medarbejderne er inddraget i Thisted Kommunes udvikling.*

Ledelsesgrundlaget består af fire ledelsesroller: *leder af medarbejdere, leder af leder, chef og direktør*. Til de enkelte ledelsesroller er der udarbejdet specifikke profiler, som er: “(...) så konkrete og så handlingsorienterede som muligt, så de kan bruges aktivt i ledelsesudviklingen.” (Bilag 13, s.1). Sammen med de seks kompetencer udgør ledelsesprofilerne de centrale elementer for ledelse i Thisted Kommune.

Omdømmedimensioner

I Thisted Kommunes ledelsesgrundlag fremgår flere udsagn, som kan forbindes med performance dimensionen. Disse udsagn omhandler bl.a. den strategiske ledelse i kommunen, hvori det beskrives, at lederen: ”*Prioriterer, angiver retning og sætter mål på baggrund af den overordnede strategi og viderebringer information opad.*” (Bilag 13, s.8) og, at lederen samtidig: ”*Følger op på og evaluerer implementering af kommunale strategier og sikrer at lokale indsatser spiller sammen hermed.*” (Bilag 13, s.8). Disse udsagn synes at udtrykke elementer af performance dimensionen, idet de beskriver den udførte ledelse i kommunen som effektiv, med henblik på at følge op på konkrete målsætninger, samt sikre at lokale indsatser er tilsvarende til målsætningerne og at lederne evaluerer disse.

Performance dimensionen synes ligeledes fremført i serviceorienteret ledelse, idet det heri beskrives, at lederen: ”*Sikrer at egen afdeling yder god service med borgeren i centrum, samt omsætter de politiske og økonomiske rammer til maksimal service for borgeren.*” (Bilag 13, s.7). Udsagnet om sikring af økonomiske rammer til maksimal service for borgeren kan forbindes med performance dimensionen, hvorimod udsagnet om at *omsætte de politiske beslutninger* i højere grad kan forbindes med den procedurale dimension, da der henvises til udførelsen af politiske beslutninger. Den moralske dimension synes ligeledes at kunne udledes af citatet, da god og maksimal service for borgeren er i centrum.

Samtidig fremgår det i den helhedsorienterede ledelse, at lederen: ”*Skaber resultater og effekt gennem hele organisationen og sikrer fokus på kontinuerlig videndeling*” (Bilag 13, s.5) og ”*Fremmer samarbejde og videndeling på tværs af faggrupper, afdelinger, forvaltninger og centre for at sikre kvalitet, fleksibilitet og innovation*” (Bilag 13, s.3). Dette forbindes

ligeledes med performance dimensionen, da udsagnene påpeger, at lederne skaber resultater og effekt på tværs af kommunen, og samtidig bidrager med innovation og videndeling.

Den moralske dimension kan ligeledes siges at komme til udtryk i Thisted Kommunes ledelsesgrundlag. Dette ses bl.a. i udsagn om, at lederen: *“Er lydhør over for borgeres og virksomheders perspektiver på opgaveløsningen og bringer deres ressourcer i spil”* (Bilag 13, s.6) og at lederen: *“Inddrager aktivt borgere, civilsamfund, virksomheder og samarbejdspartnere i at skabe velfærd”* (Bilag 13, s.2). I disse udsagn synes kommunen at udtrykke et borgerfokus, hvor levering og skabelsen af velfærd tager udgangspunkt i borgeren og virksomheder, samt at kommunen er lydhør over for deres behov, hvilket til dels kan forbindes med en forståelse om retfærdighed. Forståelsen af retfærdighed synes ligeledes at komme til udtryk ved et fokus på, at lederen: *“Kommunikerer tydeligt sammenhængen mellem de politiske visioner og enhedens kerneopgave til borgere og virksomheder”* (Bilag 13, s.3), hvilket synes at udtrykke et ønske om, at kommunen vil fremstå transparent over for borgere og virksomheder.

Samtidig synes den moralske dimension ligeledes at komme til udtryk i udsagn om kommunens arbejdsmiljø, hvori det udtrykkes, at lederen: *“Udvikler et godt arbejdsmiljø, trivsel og motivation i eget område”* (Bilag 13, s.4) og *“Ser MED-systemet som et vigtigt organ for at realisere kommunens strategier og politiske visioner”* (Bilag 13, s.2). Derved giver kommunen udtryk for, at inddragelse af medarbejdernes perspektiver ligeledes indtænkes i kommunens arbejde med henblik på MED-systemet, og at lederne sikrer ordentlige arbejdsforhold for de ansatte. Ovenstående kan samtidig forbindes med den procedurale dimension, idet sikringen af et godt arbejdsmiljø og MED-systemet følger gældende praksis på området. Udtrykket om *at realisere kommunens strategier og politiske visioner* ved brug af MED-systemet, synes ligeledes at kunne forbindes med performance dimensionen, da udsagnet synes at udtrykke effektivitet og fokus på at udnytte kommunens forskellige ressourcer.

Den procedurale dimension synes ligeledes at komme til udtryk i ledelsesgrundlaget, men svagere end de andre dimensioner. Under kompetencen strategisk ledelse påpeges, at chefen: *“Mestrer at navigere i et stærkt krydspres mellem den faglige organisation/arbejde og de politiske prioriteringer.”* (Bilag 13, s.8). Dette viser tegn på en bevidsthed om, at der eksisterer etablerede principper, beslutninger eller praksis for en politisk styret organisation, som er centrale for ledelsen.

En særlig opmærksomhed for dette speciale er, at direktørrollen: “*Brander Thisted Kommune både indadtil og udadtil ved at fortælle de gode historier om kommunen.*” (Bilag 13, s.5).

Hvor *fortællingen af de gode historier*, både internt og eksternt, synes at tilskrives samtlige lederroller (se bilag 13), er det udelukkende direktørrollen, som har et direkte ansvar for at *brande* kommunen.

Opsummering

Thisted Kommunens ledelsesgrundlag synes at udtrykke flere af Carpenters (2010) dimensioner. Særligt synes den moralske dimension og performance dimensionen at kunne forbindes med udsagn i ledelsesgrundlaget. I ledelsesgrundlaget ses et stort fokus på at inddrage borgere og virksomheder. Både med henblik på at være lydhør over for perspektiver, men også ved direkte at inddrage disse i opgaveløsningen, samt at kommunikere tydeligt til borgere og virksomheder om kommunens løsning af kerneopgaver. Performance dimensionen synes ligeledes at komme til udtryk ved et stort fokus på at få kommunen til at fremstå effektiv, målopfyldende og kompetent. Den moralske dimension synes bl.a. at komme til udtryk i udsagn om fokus på anvendelse af MED-systemet og sikringen af et godt arbejdsmiljø.

4.3 Interviewanalyse

I det følgende afsnit findes specialets interviewanalyse. Interviewanalysen er udarbejdet som følge af interview med de ansvarlige for udarbejdelsen af ledelsesgrundlag i de fem case-kommuner. Interviewanalysen udføres med henblik på besvarelse af forskningsspørgsmål (3), (4) og (5). I analysen indgår citater fra de konkrete interviews, hvoraf transskriptioner kan findes i bilag (3-7). Efter hvert citat indgår en henvisning til pågældende bilag, samt et tal, som markerer det sted i transskriptionen, hvorfra citatet stammer. En liste over interviewpersoner kan findes i metodeafsnittet (se tabel 3.1).

4.3.1 Bornholms Regionskommune

4.3.1.1 Proces og forståelser

I Bornholms Regionskommune blev ledelsesgrundlaget udarbejdet i 2021. Bag udarbejdelsen af det nye ledelsesgrundlag lå to primære årsager. Kommunen havde i 2014 gennemgået en større organisationsændring, hvorigennem kommunen overgik til en centerstruktur. Dette skabte ifølge interviewpersonen en betydelig forandring for lederne i kommunen, og fordrede en øget efterspørgsel fra kommunens ledere om et større fokus på rammerne for ledelsen:

“(...) Så det var noget af en øvelse og det betød jo også, at ledelsesspændet blev øget betydeligt. Altså man fik simpelthen flere medarbejdere under sig - man fik flere opgaver. (...) og det har jo også sat fokus på, hvad er det for nogle rammer og vilkår vi tilbyder vores ledere i kommunen. Så der har også været en efterspørgsel fra organisationen i forhold til at sætte det her arbejde i gang.” (Bilag 3, nr.13).

Den anden årsag bag udarbejdelsen af et nyt ledelsesgrundlag var et ønske i direktionen om at trække på erfaringer og anbefalinger fra Ledelseskommisionen. Blandt Ledelseskommisionens anbefalinger var det især forståelsen af at arbejde ud fra kerneopgaven, som blev fremhævet i udviklingen af det nye ledelsesgrundlag:

“I forlængelse af, at Ledelseskommisionen kom med sine anbefalinger, så blev der igangsat et arbejde med direktionen som frontfigur (...). Og én af de anbefalinger vi valgte at arbejde videre med, det var, at vi fik det her med kerneopgavebeskrivelsen i fokus og det personlige ledelsesgrundlag, som alle vores ledere udarbejder. Men dét

det ligesom også viste, det var, at der var behov for, at vi fik gentænkt vores tilgang til ledelse i kommunen og at det var ligesom det, der var startskuddet til, at vi gik i gang med det her arbejde med ledelseskonceptet.” (Bilag 3, nr.8).

I begyndelsen af processen med udarbejdelsen af et ledelsesgrundlag for Bornholms Regionskommune, var direktionen primært ansvarlige. Direktionen igangsatte arbejdet ved at fastlægge, hvilke anbefalinger fra Ledelseskommisionen som ledelsesgrundlaget skulle bygge på (Bilag 3, nr.8). Dette førte til, at der blev nedsat syv arbejdsgrupper med involvering af ledere fra alle kommunale enheder, som hver skulle arbejde med forskellige temaer (Bilag 3, nr.8). Disse temaer bestod af *styringsdokumenter, netværksgrupper (inspiration til ledelse og Lederforum), nytænkning af trivselsmålingen, rammer og vilkår for ledelse, intro til nye ledere, samarbejde på tværs af centre og kommunikation.*

Interviewpersonen beskriver derfor, at alle ledere under udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget med tiden havde deltaget direkte i en arbejdsgruppe eller havde været med på arbejdsgruppemøder. Dette sikrede, at samtlige ledere i kommunen havde haft indflydelse på processen:

“Så alle vores ledere har simpelthen deltaget i sådan nogle arbejdsgruppemøder og er kommet med input til, hvad er det, der skal være fokus på, når vi taler ledelse i BRK [Bornholms Regionskommune red.]. Hvad er det for nogle forventninger vi skal have til ledelse, hvad er det ikke mindst for en understøttelse, vi skal have af vores ledere i kommunen.” (Bilag 3, nr.8).

Da alle arbejdsgrupper var afsluttet, blev data herfra samlet og overgivet til en ny arbejdsgruppe, som var forankret i koncernledelsen. I denne arbejdsgruppe indgik kommunaldirektøren, en række centerchefer, samt repræsentanter fra HR. Denne arbejdsgruppe havde derfor det endelige ansvar for udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget, som efter flere behandlinger i koncernledelsen, blev præsenteret på et halvårligt lederforum (Bilag 3, nr.8).

Interviewpersonen beskriver, hvordan udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget var første fase i en større proces, hvor igennem ledelse skulle gentænkes på tværs af kommunen: *“(…) vi skulle simpelthen kigge på vores ledelsesmæssige styringsdokumenter, vi ville gerne kigge på vores introduktion af nye ledere og mentorordninger osv. - Ledernetværk og rammer og vilkår for ledelse i vores kommune osv.” (Bilag 3, nr.8).*

4.3.1.2 Identitet og image

Med henblik på identitetsbegrebet i Bornholms Regionskommune synes ledelsesgrundlaget at have været tiltænkt interne og eksterne interessenter. Interviewpersonen beskriver f.eks., hvordan det har været en klar målsætning, at ledelsesgrundlaget skulle anvendes til at tiltrække fremtidige medarbejdere, såvel som at kommunikere til nuværende ansatte:

“(...) I forhold til hvem der er målgruppen? Og det er sådan set både tænkt til det eksterne og det interne. Vi vil gerne profilere os som en attraktiv lederarbejdsplads og der tænker vi faktisk, at vores ledelseskoncept kan bidrage til at profilere os og sige noget om, hvem vi er. Så det ligger også på vores hjemmeside og vi henviser til det når vi har stillingsopslag for lederstillinger.” (Bilag 3, nr.26).

Derved udviser interviewpersonen en forståelse om, at ledelsesgrundlaget skal medvirke til at forbedre det kommunale omdømme ved at profilere kommunen som en attraktiv arbejdsplads. Dette specifikt med henvisning til de enkelte stillingsopslag, såvel som i en generel henseende ved, at ledelsesgrundlaget er offentligt tilgængeligt på kommunens hjemmeside. Med henblik på at udbrede forståelsen af Bornholm Regionskommune som en attraktiv arbejdsplads, beskriver interviewpersonen, at ledelsesgrundlaget er del af en større indsats med udviklingen af kommunens image:

“Og så har vi jo så sideløbende Politik for En Attraktiv Arbejdsplads, det kan I også finde inde på vores hjemmeside. Som jo også arbejder i det her med omdømme og kommunikation og alle mulige andre ting for, at vi kan skabe en attraktiv arbejdsplads. Og den er jo også rettet mod, både os selv, men naturligvis også vores omverden i forhold til at gøre os lækre (...).” (Bilag 3, nr.28).

Ledelsesgrundlaget er dog ikke udelukkende tiltænkt en rolle i udviklingen af kommunens omdømme med henblik på at være en attraktiv arbejdsplads. Interviewpersonen beskriver samtidig, hvordan ledelsesgrundlaget skal danne en forståelse i organisationen om, hvordan ledelse skal udøves og skal derfor danne grundlag for fremtidig dialog om, hvordan nødvendige kompetencer sikres. Interviewpersonen lægger særlig vægt på *de gode fortællinger* og kommunikationen både til det omkringliggende samfund og internt i organisationen:

“(...) det jo tænkt som et visionært dokument, altså det er jo et sted vi gerne vil bevæge os hen, mange af de ting der står. Det er jo ikke sådan, at vi er der endnu. Det

*er et visionært dokument som vores ledergrupper også skal tale ind i forhold til: Ja-
men hvordan får vi skabt gode forudsætninger for, at vi kan kommunikere, at vi har
de kommunikationskompetencer, de skal have, at vi får de gode fortællinger ud i sam-
fundet og ud i organisationen osv.” (Bilag 3, nr.26).*

Interviewpersonen anser derfor ledelsesgrundlaget med henblik på, at dette dokument skal være en erklæring om, hvad kommunen gerne blive. Interviewpersonen beskriver, hvordan særligt *de gode fortællinger* om kommunen er vigtigt at udbrede til eksterne interessenter.

Interviewpersonen beskriver, at man som følge af kommunens kontekst som øsamfund har særlige vilkår og muligheder for det at arbejde med eksterne forståelser af kommunen. Særligt beskriver interviewpersonen, at kommunen har et stort ansvar overfor den enkelte medarbejder om, at der opretholdes et positivt syn på kommunen. Dette begrundes hun i, at medarbejderne, sammenlignet med medarbejdere i andre kommune, i højere grad er underlagt kommunens omdømme i sit daglige liv på øen. Interviewpersonen beskriver om den særlige position for Bornholms Regionskommune:

”(...) det skal ses i lyset af, at vi på Bornholm har den mest massive mediedækning i dette land. Vi har en lokal tv-station, vi har en lokalavis, vi har også nogle lokale nyhedshjemmesider og vi er virkelig SYNLIGE i medie billedet. (...) så der er rigtige mange historier om kommunen og det gør jo også at nogle gange - så hvis der er en eller anden sag, hvor der er noget der er gået galt, og det gør der i kommuner - og det gør der i alle kommuner, fordi der sker fejl i organisationer. Så er virkeligheden her på øen, at så kører det i pressen i uger og det kan køre i måneder.” (Bilag 3, nr.34).

Interviewpersonen beskriver derfor i løbet af interviewet, at Bornholms Regionskommune gennem en længere periode har udvist stor opmærksomhed omkring, hvordan organisation opfattet i samfundet.

4.3.1.3 Unikhed og isomorfi

I Bornholms Regionskommune har ledelsesgrundlaget haft et tydeligt fokus på at udtrykke det unikke ved kommunen. Dette har interviewpersonen bl.a. fremhævet ved det store fokus, der har været på at inddrage samtlige ledere i udarbejdelsen af et fælles ledelsesgrundlag for kommunen. Hvor fokus, som beskrevet ovenfor, har været på at fremhæve elementer, som er

unikke for kommunen. Interviewpersonen beskriver dette klart, da hun bliver spurgt ind til meningen bag udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget:

“Ja, og det synes jeg faktisk også at det gør, at vi lægger vægt på, at Bornholm er en særlig - altså Bornholms Regionskommune er unik, fordi vi er på Bornholm - Vi er et øsamfund og det giver os nogle fordele og det giver os også nogle udfordringer. Og det synes jeg faktisk, at vi har fået skrevet ind i det. Og man skal heller ikke tage fejl af, at sådan nogle kommuner jo sådan set på papiret har samme opgaver, så bliver kommuner drevet vidt forskelligt og der er vidt forskellige kulturer i den kommunale verden. Og der kan jeg forestille mig, at vores ledelseskoncept afspejler vores kultur. Nu har jeg jo ikke siddet og læst 15 andre kommuners ledelseskoncept (...) men der er ingen tvivl om, at det er meget vores ledelseskoncept. Det er ikke sådan, at vi har planket noget nogen steder fra. Alt der står i det ledelseskoncept er simpelthen opstået fra arbejdsgruppernes arbejde og HR's og direktionens tænkning omkring det her.”
(Bilag 3, nr.24).

Interviewpersonen giver derved et klart indtryk af, at ledelsesgrundlaget er udarbejdet med henblik på at udtrykke det unikke ved Bornholm Regionskommune. Bornholm er i en særlig situation set i forhold til andre danske kommuner ved, at det er et øsamfund. Dette gør, at Bornholm møder differentierede udfordringer i forhold til andre kommuner. I den sammenhæng fremstår et centralt aspekt i, at kommunen i højere grad forsøger at legitimere dens unikhed, netop i kraft af en bevidsthed om, at alle kommuner i princippet skal løse den samme opgave, hvorfor der er en forståelse for, at Bornholms Regionskommune nødvendigvis må adskille sig fra andre kommuner, såfremt man vil have medarbejdere i kommunen.

4.3.1.4 Opsummering

I Bornholm Regionskommune er ledelsesgrundlaget udarbejdet som et fælles visionært dokument, som skal danne en fælles forståelse af ledelse i kommunen. Ledelsesgrundlaget er udarbejdet med udgangspunkt i Ledelseskommisionens anbefalinger, om et øget fokus på kerneopgaven og det personlige ledelsesgrundlag, men bygger ligeledes på input fra samtlige ledere i kommunen. Ledelsesgrundlaget er ligeledes udarbejdet med henblik på udgivelse og anvendelse i kommunens tiltrækning af nye ledere og medarbejdere, hvorfor et fokus på eksterne forståelser af kommunen ligeledes har været i fokus under udarbejdelsen. Da kommunen er en ø-kommune og derfor agerer i en særlig kontekst, beskrives det af

interviewpersonen, at der generelt i kommunen er et stort fokus på, hvordan kommunen bliver opfattet af eksterne interessenter. Samtidig beskriver interviewpersonen, at ledelsesgrundlaget er udarbejdet med henblik på at udtrykke det unikke ved Bornholm Regionskommune, og derfor ikke drager inspiration fra andre kommuner.

4.3.2 Guldborgsund Kommune

4.3.2.1 Processer og forståelser

I Guldborgsund Kommune blev ledelsesgrundlaget udarbejdet i 2016 efter ønske fra den daværende kommunaldirektør, der i forbindelse med sin tiltrædelse havde sat en større organisationsændring i gang. Herigennem blev kommunen ændret: ”(...) fra at være søjle og forvaltningsstyret til at være centerorganiseret med en enhedsdirektion (...)” (Bilag 4, nr.6). Det blev i den forbindelse vurderet, at det eksisterende ledelsesgrundlag ikke var tilsvarende til den nye organisationsstruktur. Da mange ledere i kommunen, i den anledning havde været på samme uddannelse i effektbaseret styring og anvendte dette i omorganiseringen, gav dette en fælles forståelse og et naturligt udgangspunkt for det nye ledelsesgrundlag:

“(...) men det blev sat i gang omkring effektstyring, altså vores styringsprincipper, de styringsprincipper, som også er gengivet i ledelsesgrundlaget og rigtigt, rigtigt mange af os ledere - altså ledere centralt, konsulenter med nøglefunktioner rundt omkring - vi var på den samme uddannelse i effektbaseret styring og effektkæden (...)” (Bilag 4, nr.6).

Udover at tage udgangspunkt i den effektbaserede ledelsesforståelse, blev ledelsesgrundlaget også udformet med udgangspunkt i at klarlægge ledelseskæder på tværs af en kompleks organisation (Bilag 4, nr.12). Samtidig var det ønsket at skabe et nyt ledelsesgrundlag, som var: *“(...) mere operationelt og handlingsanvisende (...)”* (Bilag 4, nr.33), og skulle fungere som et styringsredskab for direktionen og topledelsen (Bilag 4, nr.7), da direktionen fandt, at den nye organisationsstruktur medførte en stigende autonomi i de forskellige afdelinger (Bilag 4, nr. 22-23). Interviewpersonen beskriver kommunaldirektørens problemer med denne autonomi:

“”Altså når jeg [Kommunaldirektøren red.] siger, at det skal være det her; hvorfor er det så? Hvorfor sker det ikke? - Altså det var måske mere den - jamen hvorfor sker det så ikke ude på den der skole eller de der plejecentre? Altså hvad sker der midt i

mellem?” Og det snakkede vi så rigtigt meget om - hvordan processen omkring - hvordan sådan et ledelsesgrundlag kunne blive til. Fordi vi har haft rigtigt mange inddragelsesprocesser, vi havde også haft en stor lederkonference med alle ledere i hele kommunen, for første gang samlet.” (Bilag 4, nr.6).

I forbindelse med udarbejdelsen af styringsprincipperne blev der afholdt en lederkonference, hvor man samlede lederne fra hele kommunen, hvorfor interviewpersonen mener, at disse er udviklet gennem en bottom-up proces (Bilag 4, nr. 6-7). Ledelsesgrundlaget tager udgangspunkt i disse styringsprincipper og processen bag udarbejdelsen af disse, men interviewpersonen påpeger samtidig, at ledelsesgrundlaget blev udarbejdet med henblik på at være direktionens ledelsesgrundlag: “(...) det skulle være direktionens ledelsesgrundlag. Der skulle ikke være nogen proces omkring det, der skulle selvfølgelig være en mulighed for at give kommentarer, altså sende det i høring bagefter og sige: Hvad for nogle kommentarer har I?” (Bilag 4, nr.6).

Inden ledelsesgrundlaget blev sendt ud til hele organisationen, blev kommunaldirektøren udskiftet. Dette førte til en revidering af ledelsesgrundlaget med henblik på den nye direktørs ønsker, hvorigennem ledelsesgrundlaget kom til at indeholde elementer af leadership pipeline-modellen (Bilag 4, nr.7). Interviewpersonen beskriver, hvordan den oprindelige målsætning bag ledelsesgrundlaget, om at understøtte dialog om ledelse i kommunen med udgangspunkt i direktionens principper, blev forenet med den nye kommunaldirektørs mere hierarkiske forståelse af ledelse. Dette indbefattede bl.a. tilføjelsen af leadership pipeline-modellen (Bilag 4, nr.7) og ønsket om et mere decentraliseret arbejde med ledelse i de enkelte centre, hvorigennem direktionens rolle, som tovholder for de efterfølgende dialoger om ledelse, blev formindsket. Susanne fortæller om den ændrede situation, at:

”(...) det jo ikke blevet brugt på den måde, som det var tanken til sådan et dialoggrundlag og sådan. Altså ikke på den måde, ikke fra toppen, ikke fra direktion. (...) Men han [den nye kommunaldirektør red.] har så brugt det på en anden måde, altså ledelsesgrundlaget. Altså det er lagt ud til, at det er lederne ude i de enkelte centre og der hvor lederne er, og det ligger jo også i styringsprincipperne, at ledelsen foregår også ude.” (Bilag 4, nr.7).

Efter de nye tilføjelser blev ledelsesgrundlaget sendt ud til lederne i kommunen sammen med et skema, hvori lederne kunne tilkendegive eventuelle bemærkninger (Bilag 4, nr. 10). Dette

resulterede i, at nogle ledere følte en manglende indflydelse på det endelige ledelsesgrundlag, hvorimod andre følte, at tilstrækkelig tid var blevet brugt på ledelsesgrundlaget i kommunen i forbindelse med føromtalt organisationsændringer (Bilag 4, nr.10). Som konsekvens af de mange ændringer og udskiftninger i direktion- og lederstaben udtaler interviewpersonen, at ledelsesgrundlaget ikke fik nok gennemslagskraft til at styrke ledelseskæden, som havde været det oprindelige formål (Bilag 4, nr.12). Interviewpersonen mener, at dette i høj grad skyldes udviklingen af konceptet om det *Guldborgsundske Mindset*, som fjernede fokus fra ledelsesgrundlaget. Konceptet omhandler fire centrale principper for Guldborgsund som kommune: udnytte potentialerne, tidlig og rettidig indsats, helhedsorienteret tilgang, samt samskabelse og dialog. Interviewpersonen forklarer om dette skifte:

“(...) der har fokus så været meget flyttet hen omkring det Guldborgsundske Mindset. Måske mere end; om ledelseskæden fungerer eller mere isolere fokuset på ledelse, eller om der er nogle steder i ledelseskæden, vi skal kigge på det. I starten blev det fulgt op, kan man sige, noget med kommunikation og sådan nogle understøttende ting omkring ledelseskommunikation, men det gik ligesom over i, at være noget hvert enkelt center skulle tage sig af og noget der ikke er blevet fulgt op på centralt (...).” (Bilag 4, nr.12).

Ifølge interviewpersonen har ledelsesgrundlaget derfor ikke været anvendt som tiltænkt under udarbejdelsen, men anvendes derimod mere decentraliseret, hvor den konkrete anvendelse afhænger af det enkelte centers forståelse og behov.

4.3.2.2 Identitet og image

Med henblik på begrebet identitet indikerer de oprindelige tanker bag ledelsesgrundlaget i Guldborgsund Kommune, at dette har haft til formål at bidrage til en ændring af lederens opfattelse af organisationen. Dette ses blandt andet i interviewpersonens beskrivelse af, at ledelsesgrundlaget blev udarbejdet med henblik på at understøtte de organisationsændringer, som blev igangsat under den daværende kommunaldirektør. Men dette understøttes ligeledes af udtalelser fra interviewpersonen om, at ledelsesgrundlaget skulle være udgangspunktet for samtaler om ledelse i kommunen og understøtte en fælles effektbaseret ledelsesforståelse (Bilag 4, nr.6). Organisationsændringerne skulle i samspil med ledelsesgrundlaget medvirke til at opbygge en fælles forståelse og sprog, om ledelse i kommunen, med udgangspunkt i det fælles lederuddannelsesforløb:

“(...) det skabte faktisk også et fælles sprog og det skabte en forståelse - altså det, at der blev arbejdet både i dybden og i bredden med det og brugt SÅ meget tid på det [styringsprincipperne red.] - hvilket der jo naturligvis var kritik af på det tidspunkt: “Ej, skal vi nu det? Hvorfor skal vi det?” (...) Men sådan set retrospektivt, så er det jo... så skabte det jo faktisk et fælles sprog og en fælles forståelse, det at arbejde effektivt baseret og arbejde i effekt-kæden.” (Bilag 4, nr.6).

Flere elementer har dog gjort, at der kan argumenteres for, at ledelsesgrundlaget ikke har haft en identitetsskabende effekt i kommunen. For det første beskriver interviewpersonen, at lederne generelt har været delte i, hvor meget indflydelse de har ønsket at have i udarbejdelsen af det endelige ledelsesgrundlag:

“Så lederne var dengang meget sådan delt i: “Ej, kan vi ikke få indflydelse i vores ledelsesgrundlag - hvad der skal stå i det?” Og andre var: “Vi har jo talt om det så mange gange, kernen, det grundlæggende i det, super arbejde, tak for det”. ” (Bilag 4, nr.10).

Interviewpersonen beskriver, hvordan lederne indirekte havde haft en betydelig indflydelse på ledelsesgrundlaget igennem en række forskellige tiltag og arrangementer, som lederne havde deltaget i under udarbejdelsen af kommunens styringsprincipper. Susanne beskriver, at viden og erfaringer fra den omfattende proces om styringsprincipper udgjorde fundamentet for ledelsesgrundlaget, men at lederne generelt ikke var direkte involveret i tilføjes af leadership pipeline-modellen og den endelige udarbejdelse af ledelsesgrundlaget:

“(...) indholdet af det [Ledelsesgrundlaget red.], det var processen utrolig mange gange i andre sammenhænge. Så det var jo lidt ligesom at ekstrahere - lave en bouillonering - og så strukturere, analysere alle de workshops, snakke og projekter, der var lavet i forbindelse med vores uddannelsesforløb med Falkeblæk [koncept om strategisk ledelse red.], og effektivt baseret styring og alt det der. Og så ligesom prøve at få det - at lave analysen og sætte det ind i de - “hvad er det for nogle roller vi har? Hvad er det så for nogle opgaver, ledelsesmæssige opgaver, der skal være fokus på - Og hvad gør du? Og hvad gør jeg?” (Bilag 4, nr.10).

Opbyggelsen af en fælles identitet igennem ledelsesgrundlaget har derfor ligeledes været udfordret af inddragelsen af skiftende kommunaldirektørers forståelser, da oprindelige forståelser af ledelse måtte kombineres og tilpasses inddragelsen af leadership pipeline-modellen.

Ydermere lægger interviewpersonen vægt på, at det *Guldborgsundske Mindset*, efter ledelsesgrundlagets udgivelse, hurtigt har vundet indpas i organisationen og til dels har taget fokus fra de intentioner, som oprindeligt var tiltænkt ledelsesgrundlaget.

Med henblik på at udbrede bestemte forståelser i kommunen beskriver interviewpersonen, at ledelsesgrundlag har haft en klar funktion i at være et kommunikationsmiddel:

“Man kommunikerer også med et ledelsesgrundlag, altså du bruger det jo også til at kommunikere, hvor du står og det blev det også brugt til. Det blev brugt til at kommunikere: Det her, det er vores holdning som direktion, det er min holdning som kommunaldirektør. Det blev det i den grad også brugt til.” (Bilag 4, nr.22).

Med dette citat påpeger interviewpersonen, at ledelsesgrundlaget er et udtryk for direktionens og kommunaldirektørens holdning, hvilket taler imod, at ledelsesgrundlaget har haft til hensigt at opbygge en fælles identitet for hele organisationen. Da interviewpersonen bliver spurgt yderligere ind til, hvilke målgrupper som ledelsesgrundlaget har været tiltænkt, gør hun det klart, at ledelsesgrundlaget: *“(...) primært har været et internt dokument (...).”* (Bilag 4, nr.26) og derfor ikke har haft fokus på at påvirke eksterne interessenters forståelse. Dog påpeger interviewpersonen, at ledelsesgrundlaget anvendes i forbindelse med rekruttering af ledere til at kommunikere til eksterne interessenter:

“Så på den måde har ledelsesgrundlaget her også været sådan en kommunikation, en meget tydelig kommunikation af, hvad forventningen er? Hvad er min forventning? Hvad er forventningen til ledere og det bliver det jo stadigvæk brugt til, altså når der skal rekrutteres, så kan man gå ind og se: Hvad er forventningen? Der bliver henvist til ledelsesgrundlaget, hvad er forventningen til vores ledere her?” (Bilag 4, nr.24).

Interviewpersonen udtrykker derfor en klar forståelse om, at ledelsesgrundlaget kan påvirke eksterne interessenters forståelse af organisationen i forbindelse med rekrutteringen af nye ledere. Det kan i denne forbindelse nævnes, at ledelsesgrundlaget ikke er offentligt tilgængeligt på kommunens hjemmeside, hvilket taler imod, at ledelsesgrundlaget er tiltænkt en rolle i arbejdet med kommunens image. Da interviewpersonen bliver spurgt ind til, hvorfor ledelsesgrundlaget ikke er offentligt tilgængeligt på kommunens hjemmeside, svarer hun:

“(...) altså jeg tror ikke, at der har været sådan nogle større strategiske tanker om det andet end, at det netop er målrettet internt brug og derfor så simpelthen ikke egner

sig til kommunikation på vores hjemmeside. (...) jeg tror simpelthen det mere er et udtryk for, hvad det er for en type kommunikation, der skal ligge på vores hjemmeside. At den så ikke egner sig til det, end det er udtryk for noget om ledelsesgrundlaget egentlig.” (Bilag 4, nr.28).

Interviewpersonen beskriver derved, at ledelsesgrundlaget ikke har været tiltænkt eksterne interessenters forståelser og at et fokus på organisationens image derfor ikke har været en del af målsætningen bag udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget. Det beskrives eksplicit, at ledelsesgrundlaget har været målrettet internt brug og ikke egner sig til kommunikation eksternt. En begrundelse herfor er bl.a., at ledelsesgrundlaget, hvis det var offentligt tilgængeligt: “(...) måske rejser flere spørgsmål end det afklarer. Altså det er sådan lidt, man skal helst være lidt inde i konteksten for, at det kan give mening på en eller anden måde.” (Bilag 4, nr.30). Dette forbinder interviewpersonen med, at andre koncepter, som f.eks. det *Guldborgsundske Mindset*, i højere grad er udarbejdet med henblik på at appellere til eksterne interessenter og udtrykke kommunens værdier og principper:

“Men til gengæld ligger det Guldborgsundske mindset og måden vi arbejder på og sådan det ene og det andet, det ligger derude. Og det tænker vi er mere relevant for borgerne end det [ledelsesgrundlaget red.]” (Bilag 4, nr.30).

Interviewpersonen gør det derfor klart, at ledelsesgrundlaget ikke anses som en passende kommunikationsform mellem kommunen og borgeren. Men at kommunen derimod indtænker andre kommunikationsformer, som i højere grad kan forbindes med et arbejde med kommunens image.

4.3.2.3 Unikhed og isomorfi

I Guldborgsund Kommune er ledelsesgrundlaget primært udarbejdet ud fra tidligere arbejde og processer omhandlende kommunens styringsprincipper. Det er derfor ikke muligt at afgøre, om oprindelige ledelsesforståelser fra lederne i kommunen bliver udtrykt i ledelsesgrundlaget. Interviewpersonen udtrykker ikke, at ledelsesgrundlaget skal få kommunen til at fremstå unik i forhold til andre kommuner. Men nævner derimod, at kommunen har søgt inspiration fra flere forskellige kommuner, herunder Vallensbæk Kommune:

“Vallensbæk Kommune havde på det tidspunkt et ledelsesgrundlag, som vi var inspireret af, altså vi lavede selvfølgelig også en research rundt omkring for at se, om der

var nogen, der havde lavet et ledelsesgrundlag, som var mere end de der fem klassiske værdier om: Sådan vil vi gerne være og det skal man kunne genkende. Og ja, jeg kan huske Vallensbæk. Det var ikke helt på den her måde, men det var igen sådan en skematiseret opdeling af, hvad kan man sige - det er rollen, det er forventningen, det er temaet.” (Bilag 4, nr.32).

Beskrivelsen fra interviewpersonen om, at kommunen har draget inspiration fra andre kommuner, kan tale for en vis isomorfi i kommunens arbejde i forbindelse med ledelsesgrundlaget. Inddragelsen af generelle ledelsestendenser, som leadership pipeline-modellen, synes yderligere at tale for en vis grad af isomorfi i kommunens arbejde. Udtalelsen om, at man i kommunen ville have et ledelsesgrundlag, der var: “(...) mere end de der fem klassiske værdier (...)” (Bilag 4, nr.32), synes dog ligeledes at kunne forbindes med et ønske om at fremstå unik fra andre kommuner.

4.3.2.4 Opsummering

Interviewet viser derfor, at ledelsesgrundlaget i Guldborgsund Kommune blev udarbejdet med henblik på at understøtte en større organisatorisk ændring, som blev igangsat ved tiltrædelsen af den daværende kommunaldirektør. Ledelsesgrundlaget skulle understøtte ledelseskæderne og være et handlingsanvisende og operationelt redskab til at understøtte dialoger om ledelse og fortolke den udførte ledelse i kommunen. Derfor blev det samtidig fremhævet, at ledelsesgrundlaget tog udgangspunkt i en effektbaseret ledelsesforståelse, da mange ledere havde et kendskab til denne efter fælles lederuddannelse i kommunen. Udsiftning af kommunaldirektøren og inddragelse af leadership pipeline-modellen sent i processen, samt en opfordring til decentralt arbejde med ledelse i de enkelte centre, har udfordret de oprindelige intentioner og målsætninger med ledelsesgrundlaget.

Interviewpersonen giver klart udtryk for, at ledelsesgrundlaget ikke har været tiltænkt i et arbejde med kommunens image eller anden kommunikation til eksterne interessenter, og derfor primært har været tiltænkt og anvendt internt i kommunen. Interviewpersonen påpeger dog, at ledelsesgrundlaget i nogen grad anvendes i rekrutteringen af nye ledere.

4.3.3 Hørsholm Kommune

4.3.3.1 Processer og forståelser

I Hørsholm Kommune er det nuværende ledelsesgrundlag udgivet i oktober 2019. Interviewpersonen fortæller, at der ikke tidligere har eksisteret et ledelsesgrundlag i Hørsholm Kommune og at Ledelseskommisionens arbejde i perioden 2017-2018 var én af de primære årsager til, at det blev besluttet, at et ledelsesgrundlag skulle udarbejdes. Dette skyldes, at der i forbindelse med Ledelseskommisionens arbejde opstod et øget fokus på ledelse og en opfordring til i højere grad at arbejde med ledelse på tværs af den offentlige sektor. Pernille fortæller:

“Så der var sådan mange dryp, mens Ledelseskommisionen arbejdede og til sidst kommer så deres endelig arbejde, hvor der var gjort rigtig meget ud af at formidle deres anbefalinger. Og det var vi inspireret af, fordi her er der jo også nævnt ledelsesgrundlag, dog fokuserer Ledelseskommisionen meget på de individuelle ledelsesgrundlag, hvor vi meget hurtigt nåede frem til, at vi gerne vil arbejde med ledelsesgrundlag for hele organisationen. Så man kan sige, at inspirationen var meget tydeligt Ledelseskommisionen.” (Bilag 5, nr.6).

Kommunaldirektøren (Pernille) stod i spidsen for processen og arbejdet blev understøttet af Center for Politik. Derudover blev der nedsat en arbejdsgruppe med deltagelse af kommunaldirektøren, samt enkelte centerchefer og ledere (Bilag 5, nr.7). Arbejdsgruppen blev understøttet af to konsulenter fra Center for Politik. Interviewpersonen forklarer, at der i processen blev anvendt ekstern rådgivning. Ledelsesforsker Lotte Bøgh Andersen, som var medlem af Ledelseskommisionen, deltog flere gange med oplæg og udførte andre konsulentopgaver for kommunen i forbindelse med udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget og den efterfølgende implementering. Pernille udtaler, at kommunen:

“(...) havde Lotte Bøgh Andersen ude flere gange, dels for at holde oplæg, men hun læste også vores ledelsesgrundlag igennem eller kom med kommentarer til det. Så vi brugte hende også som rådgiver for at få feedback på vores ledelsesgrundlag og hun har været ude flere gange (...).” (Bilag 5, nr.43).

Foruden ovenstående fortæller Pernille, at de stadig benytter sig af Lotte Bøgh Andersen, særligt med henblik på anvendelsen af ledelsesgrundlaget i organisationen:

“(…) vi bruger hende stadigvæk, hun er jo utrolig dygtig og netop god til at kommunikere og få praksis ind (...). Og vi havde bl.a. hende til at snakke om, hvordan vi udmønter det nu? Fordi det mindste arbejde, det er sådan set at lave det. Det handler jo om at leve det og udmønte det.” (Bilag 5, nr.43).

Udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget foregik over en længere periode og i flere processer. I kommunen blev der afholdt et fælles lederseminar, hvor alle ledere deltog og hvor processen startede. Første skridt var her at drøfte ledelsesværdier. Ledelsesgrundlaget blev udarbejdet over et år, hvor den samlede ledergruppe drøftede ledelsesgrundlaget på to seminarer, udover det første seminar, og hvor arbejdsgruppen arbejdede med ledelsesgrundlaget på baggrund af input fra lederne (Bilag 5, nr. 9).

Interviewpersonen fortæller, at der i perioden op til arbejdet med ledelsesgrundlaget havde været en lang proces, hvor man i kommunen havde: *arbejdet rigtigt, rigtigt meget med kerneopgaven* (Bilag 5, nr.6) på et strategisk plan med udgangspunkt i: “(...) *hvad er det for nogle opgaver vi løser for borgerne?*” (Bilag 5, nr.6). Dette ledte til en fælles kerneopgave for hele organisationen under navnet *Fælles om det gode liv*, hvorefter de enkelte afdelinger arbejdede videre med denne (Bilag 5, nr.6). Det var med udgangspunkt i denne proces, at den føromtalt arbejdsgruppe blev nedsat og var primært ansvarlige for udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget.

Ledelsesgrundlaget i Hørsholm Kommune adskiller sig fra de andre kommuner, på nær Bornholms Regionskommune, ved ikke at have opbygget ledelsesgrundlaget efter leadership pipeline-modellen, men i stedet med inspiration fra principperne om Ny Syntese. Dette skyldes bl.a., at direktionen under udarbejdelsen deltog i et forløb faciliteret af KL, hvor de blev præsenteret for Ny Syntese, som inspirerede og dannede grundlag for strukturen i grundlaget (Bilag 5, nr.7). Interviewpersonen beskriver, at de primære årsager hertil var en erkendelse af, at leadership pipeline var for hierarkisk fokuseret og uden for den måde og de værdier man ønskede for ledelse i Hørsholm Kommune. Pernille beskriver leadership pipeline som fastlåst og med manglende fokus på det tværgående. Hvor netop det tværgående, netværks- og projektledelse er vigtige perspektiver for ledelse i Hørsholm Kommune (Bilag 5, nr.15). Som nævnt i dokumentanalysen (se afsnit 4.2.3) endte ledelsesgrundlaget med at indeholde fire værdier og syv kompetencer.

4.3.3.2 Identitet og image

Forståelserne bag det nye ledelsesgrundlag i Hørsholm Kommune tager, som nævnt ovenfor, ikke udgangspunkt i leadership pipeline-modellen, og har derfor en unik udformning set i forhold til størstedelen af de andre ledelsesgrundlag i undersøgelsen. Ledelsesgrundlaget i Hørsholm Kommune er bygget op omkring spørgsmålene Hvorfor-Hvad-Hvordan, som hver arbejder med et specifikt aspekt ved ledelsesforståelsen i kommunen. Det fremgår i ledelsesgrundlaget, at: “*HVORFOR beskriver formålet med vores ledelse, HVAD beskriver det, vi som ledelse skal lykkes med og endelig beskrives det HVORDAN vi skal gøre det.*” (Bilag 11, s.1).

Særligt *Hvordan* er interessant, da der herunder nævnes fire værdier og syv kompetencer, som skal definere: “*Hvad det vil sige at være leder og hvad er vigtigt for at være leder i Hørsholm Kommune*” (Bilag 5, nr.10). Hvilket kan siges at omhandle en intern forståelse blandt lederne om, hvad det vil sige at være leder i netop Hørsholm Kommune, og kan derfor forbindes med begrebet identitet.

Fravalget af leadership pipeline er tidligere blevet beskrevet ud fra argumentet om, at denne forståelse af ledelse er for hierarkisk. I forlængelse heraf påpeger Pernille, at ledelsesgrundlaget i Hørsholm Kommune, udover at sætte retning, skal udtrykke fleksibilitet over for lederne og anerkende de forskellige roller og arbejdsopgaver - fra f.eks. plejehjemsledere til topledere (Bilag 5, nr.18). Pernille udtaler:

“*Så det er på den måde, så der er jo ikke på den måde en facitliste, men det vi prøver, det er jo at skabe sådan et mindset i virkeligheden for: hvad vil det sige at være leder i Hørsholm Kommune?*” (Bilag 5, nr.18).

Med henblik på omdømme kan dette tolkes som en identitetsforståelse, hvorved ledelsesgrundlaget er skabt med henblik på at forme interne interessenters forståelser, og skabe en fælles identitet, som leder i Hørsholm Kommune. Italesættelsen af at ledelsesgrundlaget ikke skal være en *facitliste*, støtter argumentet om, at ledelsesgrundlaget skal distancere sig fra den føromtalt hierarkiske forståelse, der eksisterer i leadership pipeline-modellen. I stedet udtrykker interviewpersonen, at ledelsesgrundlaget skal skabe *et mindset* blandt lederne.

Skabelsen af et *mindset* skal bl.a. ske gennem de føromtalt værdier. Interviewpersonen beskriver, hvordan disse værdier skal fungere som et *indre kompas* og være et udtryk for: “(...)

hvad er det vi gerne, hvordan er det vi gerne vil arbejde [i Hørsholm Kommune red.]” (Bilag 5, nr.28).

Netop processen og udvælgelsen af disse værdier er derfor relevant med henblik på den identitet, som ønskes opbygget. Pernille fortæller, at der i forbindelse med udarbejdelsen foregik en åben proces, hvor det blev diskuteret, hvilke værdier som var vigtige i et ledelsesmæssigt perspektiv. Pernille giver klar udtryk for, at mange værdier blev foreslået, men at der var enighed om, at det endelige ledelsesgrundlag skulle bygge på få værdier (Bilag 5, nr.28). Det stod dog hurtigt klart, at *ordentlighed*, som én af de fire værdier, var den vigtigste for kommunen. Interviewpersonen udtaler: *“Men det der gik igen, som den vigtigste værdi, det var ordentlighed, når vi snakkede med lederne og det vil jeg bare sige, det er noget DNA i Hørsholm Kommune, altså ordentlighed, (...).”* (Bilag 5, nr.28).

Interviewpersonen udtrykker, at ordentlighed er en del af Hørsholm Kommunes DNA. Dette kan tolkes som et udtryk for, at ledelsesgrundlagets værdier afspejler en allerede eksisterende identitet i kommunen. Hvor denne identitet indbefatter ordentlighed som en fundamental del af selvforståelsen hos medarbejdere og ledere i kommunen. Det samme gælder tilnærmelsesvis for de tre resterende værdier: Udsyn, involvering og ambition. Involvering er allerede blevet berørt, i nogen grad, i forhold til ønsket om tværfaglighed og en mindre hierarkisk forståelse af ledelse, hvilket interviewpersonen også forbinder med at skabe mening for medarbejderne (Bilag 5, nr. 24). Pernille fortæller, at værdierne *ambition* og *udsyn*, i højere grad end involvering og ordentlighed er et udtryk for: *“(...) nogle mere ambitiøse værdier - der vil vi også gerne rykke organisationen lidt.”* (Bilag 5, nr.28).

I forhold til identitetsforståelsen er det væsentligt, hvordan Pernille omtaler værdierne udsyn og ambition, da hun udtrykker, at man har et ønske om at *rykke organisationen lidt*. Hvor involvering og ordentlighed synes at være eksisterende værdier i ledernes nuværende identitet, som ledere i Hørsholm Kommune, synes ambition og udsyn at italesættes som nye og udfordrende værdier i forhold til den eksisterende identitet. Disse kan derfor tolkes, som et udtryk for ønsket om en bestemt kulturændring eller selvforståelse i organisationen. Der kan derfor argumenteres for, at ledelsesgrundlaget i Hørsholm Kommune har til formål at skabe og bidrage til en styrkelse af de interne forståelser af kommunen gennem et fælles mindset og centrale værdier.

På trods af et overvejende fokus på interne interessenter, kan der samtidig identificeres andre elementer, som taler for, at der i ledelsesgrundlaget også eksisterer fokus på eksterne

interessenters forståelser af Hørsholm Kommune. Én af de syv kompetencer i ledelsesgrundlaget er, at man som leder skal være *en dygtig kommunikator*, både over for ledere og medarbejdere, men også over for borgere. Interviewpersonen giver i interviewet et indblik i, hvad der ligger til grund for dette kompetencevalg, og forbinder denne kompetence til den føromtalt værdi udsyn. Interviewpersonens begrundelse for dette er, at man som kommune ønsker at være mere åben for omgivelserne og i højere grad være transparente. Hørsholm Kommune har tidligere været kendetegnet som en forholdsvis lukket kommune uden særligt blik for kommunikation udadtil (Bilag 5, nr.24). Om dette fortæller Pernille:

“(...) vi er en kommune, som gør rigtig mange spændende ting, men det er der jo ingen der ved, hvis vi ikke kommunikerer om det og Hørsholm har før i tiden været en lidt lukket kommune, som har gjort rigtig mange gode ting, men der har bare ikke været kommunikeret så meget om det. Så det med kommunikation er vigtigt.” (Bilag 5, nr.24).

Pernille beskriver eksempelvis, at der med fremhævelsen af “dygtig kommunikator”-kompetencen særligt er en forventning om, at centerchefer skal være mere aktive på sociale medier, som f.eks. LinkedIn. Interviewpersonen udtaler:

“(...) men især med vores chefer i forhold til at være på LinkedIn. Altså FORTÆL nu - altså det handler jo også om omdømme - fortæl nu om den indsats vi gør og det må også gerne være, at vi har udfordringer med det ene og det andet. Men brug LinkedIn til det - det er et godt forum - så det er et eksempel på det her med, og det har vi italesat, altså sociale medier, men jo især LinkedIn er et godt forum for alle ledere til at kommunikere og det er jo for at fortælle, hvad vi gør.” (Bilag 5, nr.24).

Der er altså et helt centralt fokus på, at kommunens centerchefer skal bruge deres position til at fortælle historier og udbrede kendskabet til Hørsholm Kommune, og der udtrykkes en bevidsthed om, at kommunikation har en central betydning, både i selve udformningen af ledelsesgrundlaget, men også i ledernes efterfølgende arbejde.

4.3.3.3 Unikhed og isomorfi

I Hørsholm Kommune har der ikke tidligere været et ledelsesgrundlag. Dette afspejler sig i beskrivelsen af udarbejdelsen, hvor interviewpersonen påpeger, at der i høj grad er søgt inspiration hos andre kommuner. Den primære inspirationskilde for udarbejdelsen var, som nævnt tidligere, Ledelseskommisionens arbejde og anbefalinger. Anbefalingerne har været

inspirationskilde, men uden at disse er blevet anvendt direkte i ledelsesgrundlaget. Én af de væsentligste forskelle mellem kommissionens anbefalinger og ledelsesgrundlaget i Hørsholm Kommune er, at man i Hørsholm fravalgte anbefalingen om det personlige ledelsesgrundlag, og i stedet valgte at arbejde videre med et fælles ledelsesgrundlag for kommunen. Ud over Ledelseskommisionen er selve strukturen i ledelsesgrundlaget skabt med udgangspunkt i Ny Syntese-modellen. Igennem interviewet er det blevet fremvist, at der i Hørsholm Kommune er lagt betydeligt arbejde i at indhente inspiration, viden og erfaringer fra andre kommuner. Dette skaber et billede af, at man i udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget til dels har søgt at fremstå eller agere som andre kommuner, for på den måde at legitimere ledelsesgrundlaget. Ovenstående analyse viser dog samtidigt et stort fokus på, at ledelsesgrundlaget er brugt til at skabe et bestemt og "unik" billede af Hørsholm Kommune og måden at bedrive ledelse på i netop denne organisation. Eksempelvis ved at tage udgangspunkt i tankerne bag Ny Syntese, som har set lav udbredelse i kommunal sammenhæng, hvilket derfor taler imod, at ledelsesgrundlaget er et forsøg på at fremstå eller agere som andre kommuner.

Som beskrevet i ovenstående afsnit om identitet og image, havde der forinden arbejdet med ledelsesgrundlaget, været en lang proces omhandlende en beskrivelse af kerneopgaven. Herfra er der videreført forståelser til ledelsesgrundlaget. Værdien ordentlighed italesættes f.eks. som et DNA i kommunen, hvorved ledelsesgrundlaget er udtryk for noget særligt og unikt ved Hørsholm Kommune, da det tager udgangspunkt i eksisterende forståelser i kommunen.

Derudover påpeger Pernille, at man i den indledende proces, hvor man undersøgte andre kommuners ledelsesgrundlag som inspiration, valgte at adskille sig fra disse på en række parametre. Pernille påpeger eksempelvis, at andre ledelsesgrundlag ofte var lange, hvorimod man i Hørsholm Kommune ønskede, at det kunne være på én A4-side (Bilag 5, nr.8):

"(...) når vi så på andres ledelsesgrundlag, så synes vi det blev noget langt skriv. (...) Men vi skulle simpelthen have det på én enkelt side og vi havde også det, altså udover, at det skulle være enkelt, så måtte det også gerne se sådan lidt lækkert ud. Altså det måtte gerne være sådan lidt appellerende og vise noget menneskeligt i det, og derfor de her små figurer som vi også bruger blandt andet og farverne og sådan noget."
(Bilag 5, nr.8).

Der er altså en bevidsthed om og et fokus på, ikke bare at gøre det kort og enkelt, men også et ønske om et appellerende og visuelt stærkt ledelsesgrundlag, som i høj grad er kommet gennem inspiration fra andre kommuners ledelsesgrundlag, men også den generelle proces i

udarbejdelsen. Med henblik på at gøre ledelsesgrundlaget appellerende blev der udarbejdet to forskellige eksemplarer; et længere og mere uddybende eksemplar, som denne undersøgelse tager udgangspunkt i, samt et mindre eksemplar i oversigtsform. Denne opdeling er ligeledes unik for Hørsholm Kommune.

4.3.3.4 Opsummering

I Hørsholm Kommune er ledelsesgrundlaget udarbejdet efter inspiration fra Ledelseskommisionens anbefalinger. Igennem interviewpersonens beskrivelser er det blevet gjort klart, at ledelsesgrundlaget primært har været tiltænkt en anvendelse internt i organisationen med henblik på at fastholde eksisterende værdier om ordentlighed og involvering, men samtidig *rykke* organisationen mod nye værdier som udsyn og ambition. Ledelsesgrundlaget er primært udarbejdet af direktionen med tilknytning af Center for Politik, men har samtidig inddraget ledere fra hele kommunen igennem processen, med ønsket om at opbygge en fælles identitet.

I Hørsholm Kommune er der i udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget søgt inspiration i andre kommuner og i ledelsesforsker Lotte Bøgh Andersen, men selve ledelsesgrundlaget er udarbejdet med fokus på at udtrykke det unikke ved kommunen og følger derfor ikke en bestemt model. Ledelsesgrundlaget drager dog inspiration fra Ny Syntese-tankegangen.

4.3.4 Skive Kommune

4.3.4.1 Processer og forståelser

I Skive Kommune er det nuværende ledelsesgrundlag fra 2016 og er en opdatering af det tidligere grundlag. Interviewpersonen beskriver, at der var to primære årsager til opdateringen. Den ene årsag var en beslutning fra centralt hold, hvorved det blev besluttet politisk, og også administrativt af kommunaldirektøren, at der skulle udarbejdes et nyt ledelsesgrundlag i et samarbejde mellem de to aktører. I den forbindelse er det værd at bemærke, at det var kommunaldirektøren som besluttede, at der i Skive Kommune skulle arbejdes ud fra leadership pipeline-modellen og at de seks temaer, som fremgik af det tidligere grundlag, skulle videreføres i den nye udgave. Interviewpersonen forklarer, at temaerne blev udvalgt i umiddelbar forlængelse af kommunesammenlægningen i 2007 (Bilag 6, nr.7):

“De seks områder [temaer red.] var bestemt på forhånd. Det var egentlig seks områder vi havde tilbage fra kommunesammenlægningen og hvordan vi lige er kommet frem til dem? Det kan jeg faktisk ikke sige, fordi det er nogle vi har haft i meget, meget lang tid.” (Bilag 6, nr.7).

Den anden primære årsag bag et nyt ledelsesgrundlag var, at der inden da, var sket en ændring i måden, hvorpå trivselsmålinger og ledelsesevalueringer blev foretaget i kommunen. Disse var tidligere bygget på spørgeskemaundersøgelser, men blev ændret til dialogbaserede principper (Bilag 6, nr.5). For at kunne videreudvikle disse værktøjer, var der en bevidsthed om, at der skulle udarbejdes et fælles grundlag, som kunne bruges som udgangspunkt for målinger og evalueringer.

Kommunens afdeling *HR og Udvikling* var primært ansvarlige for processen, men der blev også anvendt ekstern hjælp og rådgivning via konsulentfirmaet LEAD. Maria fortæller, at LEAD blev involveret for at bidrage med viden og kompetencer i forbindelse med anvendelsen af leadership pipeline-modellen, som på daværende tidspunkt var forholdsvis ny i kommunal sammenhæng. Hun fortæller, at de med valget af leadership pipeline betegnede sig selv som *firstmover*. LEAD blev inddraget i processen, da de havde ekspertise inden for denne model og skulle hjælpe organisationen med at få ejerskab over processen (Bilag 6, nr.28).

Udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget foregik gennem flere processer, og skulle overordnet være en inddragende og inkluderende proces. Som startskud på processen blev der afholdt et stormøde, hvor alle ledere og medarbejderrepræsentanter blev samlet for at diskutere, brainstorme, videndele og nedskrive en lang række af forskellige værdier med henblik på de enkelte roller og seks temaer. Stormødet havde desuden til formål at sætte rammerne for den videre proces. Rollerne og de seks temaer skulle udgøre grundelementerne i ledelsesgrundlaget og var, som nævnt ovenfor, besluttet forud for processen. Interviewpersonen beskriver bl.a. LEADs involvering således:

“Ja, de samlede alle de input, som lederne de kom med, og så beskrev de jo og sørgede for, at det var enslydende hele vejen igennem. Men det var ikke LEAD, der kom med input til det, det var fra organisationen selv.” (Bilag 6, nr.11).

LEADs rolle var bl.a. at konkretisere og strukturere alle forslag, inputs og lignende, som var kommet på baggrund af det fælles ledermøde. Efterfølgende blev der nedsat forskellige arbejdsgrupper, som arbejdede videre med input og bemærkninger fra mødet bl.a. i forhold til, hvilke kompetencer og forventninger, der skulle indgå som en del af de seks temaer. Foruden HR og Udvikling, og de etablerede arbejdsgrupper, havde direktionen og Hoved-MED ligeledes centrale roller i udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget (Bilag 6, nr.31).

4.3.4.2 Identitet og image

Under interviewet italesættes det, at formålet med ledelsesgrundlaget bl.a. er et ønske om at opdatere det eksisterende grundlag, og samtidigt sætte et større fokus på ledelse i kommunen. Som nævnt i dokumentanalysen (se afsnit 4.2.4) adskiller ledelsesgrundlaget i Skive ved, at der både er inkluderet en medarbejderrolle og en faglig koordinator rolle i ledelsesgrundlaget. Dette er et resultat af en proces, hvori både direktion, ledere og Hoved-MED deltog. Maria udtaler om inddragelsen af de to roller, at det var hendes opfattelse, at: *“(...) det er en erkendelse af, at der manglede noget, hvis vi siger, at hele ansvaret for at sikre god ledelse, det er kun på den der har lederkasketten.”* (Bilag 6, nr.15).

Interviewpersonen fortæller, at der hurtigt i processen var en fælles erkendelse af, at god ledelse ikke alene er den enkelte leders ansvar og der derfor blev tilføjet de to roller. Inddragelsen af medarbejder- og faglig koordinator rollerne viser et særligt fokus på at skabe bevidsthed om, samt praktisere *følgeskab* som et centralt element i Skive Kommune. Interviewpersonens udtalelser udtrykker derfor en særlig bevidsthed om, at alle i organisationen har et ansvar for god ledelse (Bilag 6, nr.42). Følgeskabet italesættes ved, at der ifølge Maria er: *“(...) en erkendelse af, at en leder kan ikke alene sikre, at der er god ledelse, fordi som medarbejdere der skal man også tage imod, der skal vises følgeskab.”* (Bilag 6, nr.15).

Med udgangspunkt i denne forståelse, og sammenholdt med den involverende proces, som blev beskrevet ovenfor, dannes der et indtryk af, at Skive Kommune med ledelsesgrundlaget forsøger at opbygge en forståelse hos alle medarbejdere og ledere om, at de alle har et ansvar for, at der bliver udført god ledelse i kommunen.

“Altså det er altså også en stor del af det her, altså det her med at skabe en kultur. Og skal man skabe en kultur, så skal man have en fælles retning, men vi skal også synes at det er det samme der vigtigt og vi skal have styrket nogle kompetencer der, hvor der er mangel på det, og det håber man jo også at kunne gøre det med det her skriv.”
(Bilag 6, nr.26).

Interviewpersonen beskriver, hvordan ledelsesgrundlaget skal være et vigtigt element i udviklingen og praktiseringen af god ledelse, gennem skabelsen af en fælles kultur og retning med udgangspunkt i fælles værdier, som er vigtige for samtlige medarbejdere og ledere i kommunen. Maria fortæller i den forbindelse, at beskrivelserne i det tidligere ledelsesgrundlag i Skive:

“(...) måske var lidt unøjagtige. Så derfor så tænkte vi, at vi bliver nødt til at få gjort det mere nærværende og gjort det mere sådan, at man egentlig kan se sig selv og bruge det som en pejling i hverdagen.” (Bilag 6, nr.7).

Her påpeger interviewpersonen en klar forståelse om, at det er vigtigt, at lederne kan identificere sig selv med ledelsesgrundlaget. Det nye ledelsesgrundlag havde derfor, i højere grad end det forrige, en klar ambition om at fremstå nærværende og udvise forståelse for lederens daglige opgaver. Netop italesættelsen af det nærværende og ønsket om *at kunne se sig selv og bruge det som en pejling i hverdagen* er væsentlige. Det er også med de overvejelser in mente, at kommunen valgte at involvere sine ledere og medarbejdere i processen, da man ifølge Maria havde en forståelse af, at skabelsen af fælles kultur eller mindset bedst kan lykkes gennem fælles retning og forståelse for opgaven (Bilag 6, nr. 26). Hun udtaler:

“Det er i hvert fald første step det her, det er at man har lavet en fælles beskrivelse og en beslutning om, at det f.eks. er ud fra den her tankegang om, at vi allesammen har en rolle i forhold til at sikre god ledelse.” (Bilag 6, nr.26).

For at sikre en fælles kultur og forståelse af ledelse påpeger interviewpersonen, at ledelsesværdierne skal være fast forankret i både ledere og medarbejdere, hvorfor hun påpeger, at: *“(...) de her ledelsesværdier skal gerne gennemsyre vores organisationen (...).” (Bilag 6, nr.15).*

Ovenstående afsnit viser derfor klare forståelser, som kan forbindes med opbyggelsen af en fælles identitet og kultur i organisationen. Der lægges særlig vægt på inddragelsen af forskellige aktører i organisationen, herunder direktør, Hoved-MED, samt ledere og medarbejdere, i udarbejdelsen af forståelser om ledelse i ledelsesgrundlaget. Dette medfører, ifølge interviewpersonen, at der skabes en kultur opbygget omkring en fælles forståelse og et fælles ansvar om sikringen af god ledelse i kommunen.

Interviewperson beskriver dog samtidig, at ledelsesgrundlaget ikke udelukkende er udarbejdet med henblik på interne forståelser og konceptet om en fælles identitet og kultur. Hun påpeger derimod, at ledelsesgrundlaget også er udarbejdet med henblik på at indgå i f.eks. rekrutteringen af nye ledere. Heri tilskriver hun ledelsesgrundlaget en særlig rolle, da det skal udtrykke det unikke ved Skive som kommune, og give nye ledere en forståelse af, hvordan ledelse forstås og praktiseres i kommunen:

“(…) når man som leder søger en stilling her ved kommunen, eller egentlig en hvilken som helst organisation, så kigger man på ledelsesgrundlaget. Så det kan være med til at tiltrække, men det kan også være med at til afvise. Så der tror jeg, der siger vi, at man som leder, der skal man jo udleve det her ledelsesgrundlag og det tror jeg faktisk, at mange ledere de kigger på. Så på den måde kan det godt fortælle noget om omdømme, det er i hvert fald vigtigt at have et som tiltrækker de rigtige.” (Bilag 6, nr.20).

Herved påpeger interviewpersonen, at ledelsesgrundlaget har en rolle i at tiltrække eller afvise mulige kandidater. Dette viser derfor en klar forståelse om, at ledelsesgrundlaget i Skive Kommune er udarbejdet med en målsætning om, at det bl.a. skal bidrage til at påvirke eksterne interessenters forståelse af organisationen. Dog primært med henblik på andre ledere.

4.3.4.3 Unikhed og isomorfi

I Skive Kommune er ledelsesgrundlaget blevet udarbejdet gennem en proces med høj grad af involvering fra interne aktører i form af fælles stormøde og efterfølgende arbejdsgrupper. Som beskrevet i ovenstående har processen bl.a. haft til formål at skabe en fælles retning, kultur og mindset. De primære værdier, som udgør grundelementerne i ledelsesgrundlaget, bygger på interne processer, dialoger og forståelser, hvilket gør at ledelsesgrundlaget er et udtryk for unikhed og et ønske om at arbejde ud fra værdier som er specifikke for Skive Kommune. Udarbejdelsesprocessen for ledelsesgrundlaget synes derfor at kunne forbindes med et ønske i kommunen om at fremstå unik i forhold til andre kommuner. Det er derfor ikke prioriteret, at ledelsesgrundlaget skulle bygge på generelle tendenser, som ses ved andre kommuner, eller med henblik på at efterligne andre lignende organisationer. Denne forståelse styrkes yderligere ved udtalelsen om, at Skive Kommune anser sig selv som *first mover*. Der kan dog argumenteres for, at inddragelsen af leadership pipeline-modellen på sin vis udviser en form for isomorfi, men eftersom Skive Kommune var en af de første kommuner, som implementerede denne model i sit ledelsesgrundlag, synes dette også at tale for, at kommunen vil fremstå unik.

4.3.4.4 Opsummering

I Skive Kommune er ledelsesgrundlaget udarbejdet igennem en inddragende proces, hvor der har været fokus på at skabe en fælles identitet, forståelse og mindset med henblik på ledelse i denne kommune. Særligt for Skive Kommune er et overvejende fokus på, at ledelse er en fælles opgave, hvorfor medarbejderne er tildelt en særlig rolle i ledelsesgrundlaget.

Ledelsesgrundlaget er i høj grad udarbejdet med henblik på en identitetsskabende funktion, hvorigennem organisationen prøver at skabe fælles værdier og forståelser, og indlejre disse i ledere og medarbejdere. Der har samtidig eksisteret en forståelse i organisationen om, at ledelsesgrundlaget ligeledes kan have en indvirkning på organisationens image med henblik på at rekruttere eller afvise lederkandidater til kommunen. Men ledelsesgrundlaget er ikke tiltænkt en yderligere påvirkning af eksterne interessenters forståelser.

Med henblik på unikhed og isomorfisme påpeges det, at organisationen ser sig selv som en 'first mover' og derfor ikke primært har taget udgangspunkt i eksisterende praksis, da ledelsesgrundlaget skulle udarbejdes. Fra analysen står det også klart, at der har været et bevidst fokus på at udlede og anvende unikke eller specifikke værdier i kommunen i ledelsesgrundlaget, og det derfor primært er opbygget på baggrund af organisationens identitet og kultur.

4.3.5 Thisted Kommune

4.3.5.1 Processer og forståelser

I Thisted Kommune blev ledelsesgrundlaget udformet efter ønske fra den daværende kommunaldirektør og sekretariatschef. Selve processen involverede konsulenter fra konsulentfirmaet LEAD, som blev inddraget med det formål at bidrage med erfaring og ideer om leadership pipeline-modellen. Efter procesopstart med ledelsesgrundlaget blev der ansat en ny kommunaldirektør og en ny sekretariatschef, hvorved ansvaret for ledelsesgrundlaget skiftede.

LEAD fortsatte dog med at være involveret indtil udgivelsen i 2016:

"(...) det var jo en beslutning der var taget af den tidligere kommunaldirektør, så det var ligesom, vi var bundet af at der var indgået en aftale. Og jeg tænker, de [konsulenterne fra LEAD red.] var også gode, fordi de var gode til at arbejde med leadership pipeline, det har de jo arbejdet rigtigt meget med." (Bilag 7, nr.8).

Som del af arbejdet med ledelsesgrundlaget blev der afholdt en fælles ledelsesdag. Ledelsesdagen havde til formål at samle samtlige ledere i kommunen, for at finde de centrale aspekter ved ledelsesarbejdet i Thisted Kommune. Perspektiverne fra ledelsesdagen skulle i en kombination med koncepter fra leadership pipeline-modellen danne udgangspunktet for ledelsesgrundlaget:

"(...) man samlede alle lederne i Thisted Kommune og arbejdede med ledelsesgrundlaget, og der fik man rammesat de forskellige komponenter eller man fik i hvert fald

fundet frem til, at der skal være de her seks kompetencer. Og at man også arbejdede med de her, som der ligger i leadership pipeline, de forskellige lederroller.” (Bilag 7, nr.5).

På ledelsesdagen blev seks kompetencer fastlagt, som centrale for kommunens ledere. De seks kompetencer var helhedsorienteret ledelse, serviceorienteret ledelse, strategisk ledelse, faglig ledelse, personaleledelse og kommunikation. Efter ledelsesdagen blev der nedsat en række fokusgrupper bestående af forskellige ledere med henblik på at arbejde videre med hver enkelt kompetence fra ledelsesdagen. LEAD var inddraget i arbejdet med at opsummere og samle resultaterne fra ledelsesdagen, men blev også senere anvendt til at udarbejde en række opfølgende redskaber til ledelsesgrundlaget. Senere i processen blev LEAD også inddraget i en revidering af MUS (Medarbejderudviklingssamtale) og LUS (Lederudviklingssamtale) med udgangspunkt i det nye ledelsesgrundlag (Bilag 7, nr.5). Interviewpersonen forklarer LEADs rolle, men påpeger ligeledes, at kommunen løbende overtog processerne efter opstart:

”(...) vi brugte dem til den proces, som var den dag med alle lederne, og så brugte vi dem også efterfølgende i nogle af processerne, i forhold til det her med at få det kogt ned eller få det beskrevet (...).” (Bilag 7, nr.8).

Sideløbende med ledelsesgrundlaget blev der udarbejdet en række værktøjer, som skulle bidrage til at udbrede ledelsesgrundlaget i organisationen. Der blev blandt andet udviklet en app, hvorigennem medarbejdere kunne tilgå og arbejde med ledelsesgrundlaget, såvel som en række spørgeskort til anvendelse i LUS og ved ansættelse af nye ledere (Bilag 7, nr.5). Interviewpersonen fortæller:

”Og det vil sige, at én af de første ting der blev integreret, det var faktisk når vi havde LUS-samtaler, lederudviklingssamtaler, at så kunne man bruge det her kort. Så det er faktisk et værktøj og det er nogle ting, som vi giver til nye ledere, der kommer til Thisted Kommune, så får de, de her ting, så de har et værktøj at arbejde med.” (Bilag 7, nr.5).

Ledelsesgrundlaget er dermed i Thisted Kommune blevet udarbejdet i en kombination mellem ideer fra de lokale ledere både på ledelsesdagen, såvel som i de efterfølgende fokusgrupper, men er samtidig udarbejdet på baggrund af eksterne forståelser fra konsulentfirmaet LEAD.

4.3.5.2 Identitet og image

I ledelsesgrundlaget beskrives det, hvordan alle ledere har ansvar for at kommunikere *de gode historier* ud til medarbejdere, borgere og virksomheder, mens decideret branding af kommunen er en opgave forbeholdt kommunens direktørniveau. Da interviewpersonen bliver spurgt ind til, hvorfor ikke alle ledere har fokus på branding af kommunen, beskriver hun, at:

“(...) det er lederne, man har fokus på det tidspunkt [tidspunktet for udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget red.], den er jo så kommet efterfølgende og som jeg sagde med den fortælling vi har nu, fortællingen om Thy, der har vi jo faktisk gjort det, at det er en fortælling, som er startet indefra og gået ud.” (Bilag 7, nr. 41).

Interviewpersonen beskriver, at det oprindelige fokus for ledelsesgrundlaget har omhandlet ledernes roller i kommunen, mere end et fokus på at udbrede en bestemt forståelse til eksterne interessenter om kommunen. Hun uddyber senere i interviewet:

“(...) der er jo nogle af kompetencerne, som retter sig mod borgerne, og bare alene, at det hedder Sammenhængskraft [titlen på ledelsesgrundlaget red.] er jo også et udtryk for at vise, at vi kan gøre noget på tværs i organisationen, at vi vil gerne give udtryk for, at vi godt kan noget på tværs, hvilket også i sidste ende har en betydning for borgerne og den måde vi løser vores opgaver på. Men jeg tror i første omgang var det rettet mod at have et ledelsesgrundlag, netop som jeg sagde, med et fokus på at lederne skulle være nogle dygtige ledere og hjælpe dem på vej til at blive nogle gode ledere eller bedre ledere.“ (Bilag 7, nr.18).

Ledelsesgrundlagets funktion har derfor primært været at skabe bedre ledere i kommunen. At dette bliver kaldt sammenhængskraft, forbinder interviewpersonen med, at ledelsesgrundlaget kan siges at give udtryk for en samhørighed og arbejde på tværs af kommunen. Hun påpeger dog også, at det ikke har været den primære intention med udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget at udbrede denne forståelse til eksterne interessenter. Interviewpersonen beskriver samtidig, hvordan det overordnede fokus hos både direktionen, kommunaldirektør og sekretariatschef har været på bedre ledelse mere end udbredelsen af et bestemt image: *“(...) vi havde i hvert fald fokus sammen med direktionen, både daværende og nuværende, der er skiftet lidt. Jeg tror, med kommunaldirektøren og med jeg, så var der i hvert fald et større fokus og en drejning på ledelse.”* (Bilag 7, nr.12).

Intentionen med Thisted Kommunes ledelsesgrundlag synes derfor i højere grad at være tiltænkt at underbygge og arbejde med interne forståelser i kommunen. Hvorved interviewpersonen påpeger, at de primært ansvarlige for udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget har set ledelsesgrundlaget som et værktøj til at forbedre ledelse i Thisted Kommune.

Med henblik på identitetsbegrebet kan der argumenteres for, at udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget har bidraget til en fælles forståelse i Thisted Kommune om, hvad det indbefatter at være leder i kommunen. Interviewpersonen beskriver, hvordan ledelsesdagen i høj grad var med til at skabe en fælles forståelse hos lederne, da de alle mødtes for at fastsætte de centrale elementer og temaer i ledelsesgrundlaget:

”Og det var en rigtig god dag, det var også en dag, hvor lederne oplevede at være på kryds og tværs og fik også noget netværk ud af det. Og det i sig selv skaber jo også en kommunikation, der blev da talt rigtigt meget om det der med sammenhængskraft og det at arbejde på tværs.” (Bilag 7, nr.5).

Interviewpersonen beskriver, at ledelsesdagen har været et udgangspunkt for, hvordan lederne forstår deres egen rolle i forhold til kommunen. Det beskrives f.eks., hvordan lederne opnåede et større netværk med hinanden og at ledelsesdagen skabte øget kommunikation blandt lederne. Interviewpersonen beskriver samtidig, at begrebet *sammenhængskraft* blev en central værdi for lederne (Bilag 7, nr.6). Efter udgivelsen af ledelsesgrundlaget var det dog op til den enkelte afdeling i kommunen, hvordan de ville anvende ledelsesgrundlaget. Susanne fortæller:

“Så der er simpelthen nogle, der har arbejdet det helt i bund det her - det er gjort forskelligt. Det har vi ikke været stringent, der gav vi ligesom los. I det øjeblik, at materialet lå der, så var det op til de enkelte chefer og fagdirektører, hvordan de vil arbejde med det i deres egen forvaltning. Men der blev krav om, at der blev lavet en proces i det her. “ (Bilag 7, nr. 5).

Dette kan derfor udfordre antagelsen om, at ledelsesgrundlaget har bidraget til opbyggelsen af en fælles identitet i kommunen, da dette har set forskellig anvendelse på tværs af afdelinger. Det er derfor ikke sikkert, at ledelsesgrundlaget har haft samme gennemslagskraft, som blev forventet ved ledelsesdagen. Interviewpersonen nævner bl.a., at beskæftigelsesafdelingen har tilføjet ekstra elementer til ledelsesgrundlaget, hvori der indgår en medarbejderrolle og begrebet følgeskab (Bilag 7, nr. 5).

Da interviewpersonen blev spurgt ind til forståelserne bag, at ledelsesgrundlaget ligger offentligt tilgængeligt på kommunens hjemmeside svarede hun:

“(...) at det ligger offentligt tilgængeligt er nok også lige så meget rekrutteringsmæssigt end at vise offentligheden, at det er sådan vi arbejder. Og sådan er det også når vi siger, hvad det er for nogle værdier, når vi siger at vi er værdibaseret og hvordan vi leder og hvordan vi gør med folk (...) når vi rekrutterer, både medarbejdere og ledere, det er sådan vi agerer i den her organisation.” (Bilag 7, nr.18-19).

Interviewpersonen beskriver, at ledelsesgrundlaget primært er tiltænkt anvendelse i rekruttering og dermed også udbredelsen af en bestemt forståelse om organisation, der dog hovedsageligt er henvendt til potentielle nye medarbejdere og ledere.

Interviewpersonen beskriver, hvordan ledelsesgrundlaget indeholder elementer, som kan forbindes med et arbejde med organisationens image i forhold til, hvordan borgerne opfatter organisationen. Men hun beskriver samtidig, at de grundlæggende intentioner bag ledelsesgrundlaget primært var rettet mod en forbedring af ledelsen internt i kommunen, og derfor ikke var tiltænkt en større målgruppe af eksterne interessenter. Susanne fortæller:

”(...) jeg tror i første omgang var det rettet mod at have et ledelsesgrundlag, netop som jeg sagde, med et fokus på at lederne skulle være nogle dygtige ledere og hjælpe dem på vej til at blive nogle gode ledere eller bedre ledere. For dermed også at få nogle dygtige medarbejdere. I dag har det nok udviklet sig, det er derfor jeg har sådan lidt ... jeg er spændt på at se, hvordan det udvikler sig i fremtiden i forhold til det her fordi, at fortællingen fylder jo rigtig meget i dag og det at fortælle.” (Bilag 7, nr. 18).

Men henblik på image har det nuværende ledelsesgrundlag i Thisted Kommune, ifølge interviewpersonen ikke været forbundet med at udbrede en forståelse til eksterne interessenter. Interviewpersonen beskriver dog, at der i årrækken efter ledelsesgrundlagets udarbejdelse er kommet en forståelse i kommunen om, at Thisted Kommune skal brandes ud fra en klar fortælling om, hvad der gør Thisted speciel i forhold til andre kommuner. Interviewpersonen beskriver samtidig, hvordan denne *fortælling* om Thisted Kommune skal indgå som en konkret del af ledernes opgave, såfremt et nyt ledelsesgrundlag skal udarbejdes:

“Lige nu er vi et sted, hvor vi tænker, at nu er der gået seks år. Nu kunne det godt være, at det var på tide, at vi skal til at tage det op igen (...). Og i den mellemliggende periode er der jo så kommet fortællingen til, altså “Thy til Livet” (...) altså branding og kommunikationen, fortællingen om Thy og Thisted Kommune. Og det, der jo nu er snakken i direktion i øjeblikket og også hos chefer, det er spørgsmålet: Hvordan får vi revitaliseret ledelsesgrundlaget og samtidig hægte det sammen med Thy til Livet, fortællingen og vision og det der ligger der.” (Bilag 7, nr.6).

Interviewpersonen udviser derfor en klar forståelse om, at det fremtidige arbejde med ledelsesgrundlag og lederens opgaver i kommunen vil være tæt forbundet med branding af og andet arbejde med kommunens image. Susanne beskriver, at der er sket et skift i kommunen med henblik på, at branding ikke tidligere var tiltænkt som en fast del af ledelsesopgaven. Interviewpersonen beskriver dog en forventning om, at image-opbyggende tiltag vil have større indflydelse i fremtidige ledelsesgrundlag og komme til at blive en fast del af ledelsesopgaven i Thisted Kommune:

”(...) branding af Thisted Kommune og Thy har vi nok fået større fokus på, end det her ledelsesgrundlag giver udtryk for, men det er også det jeg siger; nu er det også seks år siden, så der er jo sket noget undervejs. Og jeg tror i dag, vil jeg også mene, at der skal flere [lederroller red.] med - der er det ikke kun direktøren og ikke kun det øverste lag der skal kunne lave branding.” (Bilag 7, nr.41).

Interviewpersonens udtalelser viser derfor, at udgangspunktet for ledelsesgrundlaget primært har været en forbedring af ledelsen i kommunen. Det beskrives samtidig, at der er lagt betydeligt arbejde i udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget med fokus på inddragelse og arbejde på tværs af kommunen. Dog har ledelsesgrundlaget set forskellig anvendelse og udformning på tværs af kommunen, hvilket taler imod opbyggelsen af en fælles identitet igennem dette. Interviewpersonen beskriver samtidig, hvordan branding og arbejde med kommunens image har set en stigende fokus i organisationen gennem fortællingen *Thy til Livet*, og har derfor udtrykt en forventning om, at dette vil indgå som en større del af det fremtidige ledelsesgrundlag og lederens generelle arbejde i kommunen. Dette fremgår dog ikke af det eksisterende ledelsesgrundlag.

4.3.5.3 Unikhed og isomorfi

I Thisted Kommune er ledelsesgrundlaget primært udarbejdet med udgangspunkt i ledelsesdagen og de efterfølgende fokusgrupper. Interviewpersonen beskriver dog samtidig, hvordan ledelsesgrundlaget drager inspiration fra andre ledelsesgrundlag og teorier om ledelse:

“Altså jeg tror, når du er i gang med sådan og skal have et nyt ledelsesgrundlag og har fokus på ledelse, så kigger du selvfølgelig: Hvad er det der er brugbart og hvad er det der er trenden og hvad er det der er nu, og så har det været det.” (Bilag 7, nr.14).

Interviewpersonen beskriver her, hvordan kommunen har haft en forståelse for de generelle tendenser med henblik på andre kommuners ledelsesgrundlag og ledelsesforståelser. Interviewpersonen beskriver ligeledes valget af leadership pipeline-modellen ud fra en forståelse af disse trends: *“(...) på det tidspunkt var der rigtig mange kommuner, der arbejdede med leadership pipeline og det var så også det de [LEAD red.] var involveret og hyret ind til.” (Bilag 7, nr.5).*

Ledelsesgrundlaget er derfor i nogen grad udarbejdet med henblik på, hvad andre kommuner har gjort i forbindelse med ledelse. Særligt udtalelsen om, at man har haft forståelse for specifikke trends, synes at kunne bidrage til forståelsen om, at kommunen ønsker at legitimere sit arbejde med ledelse, ved at ligne andre kommuner. Dette understøttes yderligere med inddragelsen af LEAD og deres forståelse for den daværende ledelsestrend i offentlige ledelse.

Udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget i Thisted Kommune kan dog ikke udelukkende forbindes med et ønske om legitimere sig selv ved at efterligne andre kommuner, idet de primære lederkompetencer stammer fra kommunens egne ledere igennem deres forståelser og ideer fra ledelsesdagen og de efterfølgende fokusgrupper. Ledelsesgrundlaget kan derfor også være et udtryk for unikke værdier for kommunen set i forhold til andre kommuner. Denne unikhed synes yderligere forstærket af fortællingen om *Thy til Livet*, som interviewpersonen mener har stigende indflydelse i ledernes og medarbejdernes generelle forståelse af kommunen.

4.3.5.4 Opsummering

I Thisted Kommune har ledelsesgrundlaget primært været tiltænkt internt brug. Ledelsesgrundlaget har fungeret som en fælles ramme, hvorigennem lederne har fået en øget

bevidsthed om ledelse og hvordan de kan arbejde sammen på tværs af organisationen. I Thisted Kommune er ledelsesgrundlaget ikke tiltænkt at påvirke eksterne forståelser af organisationen direkte, men ligger offentligt tilgængeligt med henblik på rekruttering. Ledelsesgrundlaget er i nogen grad et udtryk for organisationens identitet, da lederne selv har bidraget til at udtrykke det unikke ved ledelse i Thisted Kommune.

Af analysen fremgår det samtidig, at selvom branding udelukkende er tiltænkt de øvre ledelsesniveauer i det nuværende ledelsesgrundlag, så er der sket en markant udviklingen i kommunen siden udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget. Udbredelsen af konceptet *Thy til Livet* beskrives som en gennemgående opgave for hele kommunen og heriblandt lederne. Derfor forventes det, at fremtidige ledelsesgrundlag i kommunen vil inddrage lederne yderligere i fortællingen af gode historier fra kommunen og det generelle arbejde med kommunens image. Men det nuværende ledelsesgrundlag indgår ikke i denne proces.

6. Delkonklusion og diskussion

Nedenfor følger specialets delkonklusioner samt diskussioner af disse.

6.1 Dokumentanalyse

FS (2): *Hvilke dimensioner af omdømme kommer til udtryk i kommunernes ledelsesgrundlag?*

Med henblik på at besvare specialets andet forskningsspørgsmål, er de udvalgte kommuners ledelsesgrundlag blevet analyseret ud fra Carpenters (2010) fire dimensioner af omdømme. Af dokumentanalysen fremgår, at samtlige ledelsesgrundlag indeholder udsagn, som kan forbindes med performance omdømmet. Ledelsesgrundlagene udviser et fokus fra kommunerne om at opbygge forståelser af, at de er effektive i udnyttelsen af ressourcer og opnåelse af målsætninger, og at de samtidig arbejder strategisk. Performance dimensionen kommer særligt stærkt til udtryk i Guldborgsund Kommunes ledelsesgrundlag, da der heri eksisterer et gennemgribende fokus på begrebet *effekt*, der både anvendes som en betegnelse for kommunens produktivitet og den oplevede værdi for borgeren.

Den moralske dimension synes ligeledes at kunne udledes af udsagn fra samtlige kommuners ledelsesgrundlag. Dimensionen synes primært at kunne spores i udsagn om kommunikation, borgerinddragelse, centrering om borgerne, kerneopgaver, samt trivsel hos medarbejderne i kommunerne. Et særligt medarbejderfokus antages især i Skive Kommunes ledelsesgrundlag med oprettelsen af medarbejderrollen, og en generel opmærksomhed på at anvende medarbejdere i en aktiv forbedring af ledelsen. Mange af de udsagn, som kan forbindes med den moralske dimension, synes dog ligeledes at kunne udtrykke performance dimensionen, idet et forøget fokus på borgerinddragelse og inddragelse af virksomheder i kommunens opgaveløsninger samtidig kan forbindes med ønsket om effektivitet. Dette fremgår dog ikke tydeligt af ledelsesgrundlagene.

Den procedurale dimension synes i nogen grad at komme til udtryk ved flere af kommunerne. Dimensionen synes primært at kunne spores i udtalelser om, at lederne skal følge gældende lovgivning og politiske beslutninger. Den procedurale dimension synes mest tydeligt at komme til udtryk i udsagn fra Guldborgsund Kommune, hvori der i særlig grad lægges vægt på, at lederen følger politiske beslutninger.

Den tekniske dimension synes kun svagt at komme til udtryk i kommunernes ledelsesgrundlag. Dette ses bl.a. ved Guldborgsund Kommunes ledelsesgrundlag, hvori der indgår et fokus på effektmålinger, samt i Hørsholm Kommunes ledelsesgrundlag vedrørende udsagn om udviklingen og anvendelsen af ny teknologi.

Nedenfor følger en tabel, som er opstillet for at danne overblik over forekomster af de forskellige dimensioner i analysen. Tabellen viser ikke de konkrete nuancer ved hver enkelt analyse eller fremkomsten af dimensioner, men skal medvirke til at danne overblik over analysens resultater.

Tabel 6.1 - Opsummering af resultater relateret til forskningsspørgsmål (2):

Kommune:	Resultater - dimensioner:
Bornholms Regionskommune	Performance og moralsk. Til dels procedural.
Guldborgsund	Performance og procedural. Til dels moralsk.
Hørsholm	Performance og moralsk. Til dels teknisk.
Skive	Performance og moralsk. Til dels procedural
Thisted	Performance og moralsk.

Perspektivering af resultater - dokumentanalyse

Det kan diskuteres om forekomsten af udsagn, som kan forbindes med performance dimensionen i samtlige af de analyserede ledelsesgrundlag, kan sammenholdes med argumentationen i problemfeltet. Nærmere betegnet de negative forståelser, som flere forskere påpeger, eksisterer af den offentlige sektor med henblik på rigiditet, ineffektivitet og bureaukrati. Derfor kan der argumenteres for, at kommunernes anvendelse af udsagn inden for denne dimension muligvis kan være foranlediget af et opgør med disse forståelser i samfundet.

Der kan argumenteres for, at den lave forekomst af den procedurale dimension kan tilskrives den generelt høje sociale og institutionelle tillid, samt den lave mængde af korruption i Danmark (Grøn & Hansen 2014, s.101). Derfor har kommunerne ikke behov for at opbygge forståelser om, at disse følger lovgivningen, gældende regler og politiske beslutninger. En mulig

fremtidig undersøgelse kunne derfor bestå i at sammenligne ledelsesgrundlag fra kommuner i forskellige lande, såfremt disse eksisterer, for at belyse eventuelle nationale forskelle. Dette argument kan ligeledes videreføres til diskussionen om, hvorfor den tekniske dimension i mindre grad kunne spores i ledelsesgrundlagene. Der argumenteres for, at den høje tillid og lave korrupsion gør, at der er tiltro til, at kommunerne og deres ledere besidder de nødvendige tekniske kompetencer til at udføre deres kerneopgaver, men dette vil kræve yderligere undersøgelse at fastslå.

Der kan samtidig argumenteres for, at performance dimensionen ofte kan spores i ledelsesgrundlagene grundet generelle styringsforståelser i den offentlige sektor. Som nævnt indledningsvist i problemfeltet, har mange moderniseringsreformer i den offentlige sektor været inspireret af styringsforståelser fra new public management, særligt med henblik på de ændrede roller og værdier, og professionalisering af de offentlige ledere. Der kan derfor argumenteres for, at kommunerne gennem ledelsesgrundlagene opbygger en forståelse af organisationen, som bl.a. bygger på new public managements fokus på effektivitet og målopfyldelse (Christiansen & Poulsen 2017, s.61). Der kan dog samtidig argumenteres for, at de mange forekomster af udsagn, som kan forbindes med den moralske dimension, og ofte omhandler borgerinddragelse, tværgående samarbejde og kommunikation, på lignende vis kan forbindes med nyere styringstendenser i den offentlige sektor, som f.eks. forekomsten af new public governance (Christiansen & Poulsen 2017, s.61). Denne skildring har dog ikke været udgangspunktet for denne undersøgelse, og vil derfor ikke blive yderligere behandlet, men inddrages udelukkende som en perspektivering til fremtidige undersøgelser omhandlende kommunernes omdømme og anvendelse af ledelsesgrundlag.

6.2 Interviewanalyse

FS (3): *Hvilke forståelser og processer ligger bag udarbejdelsen af ledelsesgrundlagene?*

I Bornholms Regionskommune blev ledelsesgrundlaget udarbejdet ud fra en efterspørgsel fra kommunens ledere om mere understøttelse i ledelsesopgaven efter overgangen til centerstruktur i 2014. Ledelsesgrundlaget blev samtidig udarbejdet efter udgivelsen af Ledelseskommisionens anbefalinger om fokus på kerneopgaven og anvendelsen af personlige ledelsesgrundlag. Ledelsesgrundlaget er primært blevet udarbejdet på baggrund syv arbejdsgrupper, hvori ledere fra hele kommunen har deltaget i møder eller indgået direkte i disse grupper. Resultaterne heraf overgik til en ny arbejdsgruppe forankret i koncernledelsen, og bestod af

kommunaldirektøren, centerchefer og repræsentanter fra HR. Denne arbejdsgruppe udarbejdede det endelige ledelsesgrundlag.

I Guldborgsund Kommune blev ledelsesgrundlaget udarbejdet efter ønske fra den daværende kommunaldirektør i forbindelse med overgangen til centerstruktur. Ledelsesgrundlaget blev samtidigt udarbejdet på baggrund af ønsket om at klarlægge ledelseskæder i kommunen. Der eksisterede en klar forståelse om, at ledelsesgrundlaget skulle være operationelt og handlingsanvisende, og samtidig bygge på en effektbaseret forståelse af ledelse på baggrund af tidligere arbejde med effektbaseret styringsforståelse i kommunen. Ledelsesgrundlaget er blevet udarbejdet centralt, men på baggrund af informationer og forståelser fra tidligere processer vedrørende opdatering af styringsprincipper i kommunen. I løbet af udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget blev der ansat ny kommunaldirektør, som ønskede at leadership pipeline-modellen skulle indgå i ledelsesgrundlaget. Inden udgivelse af det endelige ledelsesgrundlag blev dette sendt i høring hos kommunens ledere.

I Hørsholm Kommune blev ledelsesgrundlaget udarbejdet med inspiration fra Ledelseskommisionens anbefalinger. Særligt anbefalinger om det personlige ledelsesgrundlag og fokus på kerneopgaven var styrende for processen. Udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget blev startet via et fælles ledelsesseminar, hvor alle ledere drøftede kommunens ledelsesværdier. Særligt for Hørsholm Kommune er anvendelse af tankerne om Ny Syntese, da denne model kan bidrage med et særligt fokus på ledelsesværdierne i kommunen. Kommunaldirektøren var ansvarlig for udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget, men processen er sket via forskellige arbejdsgrupper med involvering af direktører, centerchefer og ledere. Under udarbejdelsen blev der anvendt ekstern hjælp til udarbejdelse og implementering af ledelsesgrundlaget.

I Skive Kommune blev ledelsesgrundlaget udarbejdet for at danne grundlag for trivselsmålinger og evalueringer, som inden da, var blevet ændret til at tage udgangspunkt dialogbaserede principper. Det var en fælles politisk og administrativ beslutning, om at tilpasse ledelsesgrundlaget til disse. Samtidig besluttede kommunaldirektøren at anvende leadership pipeline-modellen og bygge videre på de seks værdier, som ligeledes var en del af det tidligere ledelsesgrundlag. Særligt for Skive Kommune var, at de med anvendelsen af leadership pipeline-modellen betragtede sig selv som *first mover*, hvorfor der af den grund under udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget blev anvendt ekstern hjælp fra konsulentfirmaet LEAD. Det opdaterede ledelsesgrundlag blev udarbejdet gennem en inddragende og inkluderende proces med fælles stormøde og etablering af arbejdsgrupper, hvilket bl.a. affødte en erkendelse af, at god ledelse

ikke alene er den enkelte leders ansvar, men et fælles leder- og medarbejderansvar. På den baggrund blev der inddraget en medarbejder- og faglig koordinator rolle i ledelsesgrundlaget. Kommunens afdeling, HR og Udvikling, var ansvarlig for processen, men direktionen og Hoved-MED spillede også en central rolle.

I Thisted Kommune blev ledelsesgrundlaget udarbejdet efter ønske fra den daværende kommunaldirektør og sekretariatschef. Det primære formål med ledelsesgrundlaget var at skabe grundlag for bedre ledelse i kommunen, hvortil ledelsesgrundlaget betragtes som et værktøj. Ledelsesgrundlaget blev udarbejdet gennem en inkluderende proces, hvor der blev afholdt en fælles lederdag med det formål at klarlægge centrale kompetencer til brug i ledelsesgrundlaget. Efterfølgende blev arbejdet videreført til fokusgrupper bestående af forskellige ledere, som arbejdede videre med de fastlagte kompetencer. Under udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget, blev der, i lighed med Skive Kommune, anvendt ekstern hjælp fra konsulentfirmaet LEAD med det formål at bidrage med ideer og erfaringer om leadership pipeline-modellen. LEAD blev ligeledes brugt til revidering af andre redskaber i relation til ledelsesgrundlag, herunder MUS og LUS.

FS (4): *Hvilke interessenter er ledelsesgrundlagene udarbejdet med henblik på? Er det til opbygning af interne forståelser (identitet) eller er det rettet imod eksterne interessenters forståelser (image)?*

Med henblik på at besvare forskningsspørgsmål (4) er der foretaget interview med centrale aktører i udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget i hver case-kommune. Disse interview er blevet analyseret med henblik på begreberne identitet og image for at kunne belyse, hvordan kommunerne anvender ledelsesgrundlaget i et omdømme perspektiv.

I Bornholms Regionskommune er ledelsesgrundlaget udarbejdet med henblik på både interne og eksterne interessenter. Af interviewet og den efterfølgende analyse fremgik det, at ledelsesgrundlaget både anvendes med henblik på opbyggelsen af en fælles kultur i kommunen, men samtidig også er tiltænkt en rolle i rekrutteringen af ledere og medarbejdere til kommunen. Derfor kan ledelsesgrundlaget ses som en del af et større imageopbyggende fokus og initiativ i Bornholms Regionskommune, hvor der efterfølgende også er udarbejdet Politik for En Attraktiv Arbejdsplads. Det beskrives ydermere, at Bornholms Regionskommune qua sin geografiske placering og store lokale mediebevågenhed er særlig bevidst om, hvordan kommunen bliver opfattet af omverdenen.

I Guldborgsund Kommune er ledelsesgrundlaget primært tiltænkt interne interessenter. Ledelsesgrundlaget er udarbejdet med henblik på at klarlægge ledelseskæderne og opbygge et fælles sprog om ledelse i kommunen med henblik på den effektbaserede styringstilgang. Af analysen fremgår det, at ledelsesgrundlaget ikke som udgangspunkt er tiltænkt anvendelse som et eksternt dokument, da dette ikke findes egnet for personer uden kendskab til den interne kontekst i kommunen, hvorfor det ikke er offentligt tilgængeligt. Det beskrives dog, at ledelsesgrundlaget til dels anvendes i rekrutteringen af nye leder i forbindelse med stillingsopslag.

I Hørsholm Kommune anvendes ledelsesgrundlaget primært som et internt dokument. Det beskrives, at ledelsesgrundlaget er udarbejdet med henblik på at sætte retning og danne grundlag for et fælles mindset i kommunen, og tager udgangspunkt i eksisterende værdier i kommunen som f.eks. ordentlighed og involvering. Samtidig beskrives ledelsesgrundlaget som *et indre kompas*, som skal guide lederne i deres daglige ledelsesarbejde.

I Skive Kommune er ledelsesgrundlaget primært tiltænkt interne interessenter. Ledelsesgrundlaget er bl.a. udarbejdet med henblik på anvendelse som grundlag for dialogbaserede trivselsmålinger og evalueringer i kommunen. Samtidig beskrives ledelsesgrundlaget som *et pejlemærke* for lederen i hverdagen. Det fremgår samtidig af analysen, at ledelsesgrundlaget i Skive Kommune anvendes i rekrutteringen af nye ledere og kan bidrage til *at tiltrække de rigtige*.

I Thisted Kommune er ledelsesgrundlaget primært tiltænkt intern anvendelse i kommunen. Det fremgår af analysen, at ledelsesgrundlaget primært er udarbejdet med henblik på at forbedre ledelsen i kommunen og ikke specifikt er tiltænkt udbredelsen af en bestemt forståelse af kommunen. Det beskrives dog samtidig, at ledelsesgrundlaget anvendes i rekrutteringen. Det fremgår af de udførte interview og de efterfølgende analyser, at ledelsesgrundlagene i de undersøgte kommuner primært anvendes som interne dokumenter og opbyggelse af interne forståelser. Flere kommuner beskriver, at ledelsesgrundlagene skal bidrage til at opbygge et fælles sprog, forståelse, kultur eller på anden måde skabe sammenhæng i kommunerne, hvilket kan forbindes med begrebet identitet. Det fremgår samtidig, at størstedelen af de undersøgte kommuner anvender ledelsesgrundlaget direkte i deres rekruttering, men at ledelsesgrundlaget derudover, ikke er udarbejdet med henblik på eksterne interessenter. Udelukkende Bornholms Regionskommune synes at have indtænkt ledelsesgrundlaget som del af et større arbejde med kommunens image.

FS (5): *Hvordan forsøger kommunerne at legitimere anvendelsen af ledelsesgrundlag?*

Af analysen fremgår det, at alle kommuner har haft et betydeligt fokus på at fremhæve de kvaliteter, som gør netop deres kommune unik. Dette ses bl.a. i, at alle kommunerne har brugt betydelige ressourcer på at skabe inddragende processer, hvorigennem ledernes perspektiver og forståelser er blevet anvendt i udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget.

I analysen fremgår det dog ligeledes, at en del af kommunerne har søgt inspiration i andre kommuners ledelsesgrundlag. Særligt synes Thisted Kommune at trække på begrebet isomorfi, idet interviewpersoner beskriver, at kommunen har undersøgt specifikke trends og ligeledes er blevet inspireret af andre kommuner til at anvende leadership pipeline-modellen.

I forbindelse med undersøgelsens interview har der dog ikke været nogle klare udtalelser om, at kommunerne ønskede at ligne eller skille sig ud fra hinanden. Alle kommunerne havde et fokus på netop deres kommune, og de værdier som er specifikke for denne, hvilket gør en tolkning mellem isomorfi og unikhed usikker. Denne usikkerhed synes ligeledes forstærket af, at størstedelen af kommunerne primært tiltænkte ledelsesgrundlaget en intern anvendelse, og havde ikke til formål at påvirke eksterne interessenter. Det kan derfor diskuteres, om begreberne om isomorfi og unikhed kommer tilstrækkeligt til udtryk til at lave en konkret vurdering.

Bemærkning til delkonklusion – interviewanalyse

Det fremgår af interviewanalysen, at størstedelen af de undersøgte kommuner ikke har udarbejdet ledelsesgrundlag med henblik på anvendelse i arbejdet med kommunens image. Dette kommer måske mest tydeligt til udtryk i Guldborgsund Kommune, som har valgt ikke at have ledelsesgrundlaget offentligt tilgængeligt på kommunens hjemmeside, men derimod kun anvender dette internt eller direkte i stillingsopslag. Dette begrundes kommunen med, at ledelsesgrundlaget er for kontekstnært, og derfor vil bidrage med flere spørgsmål end svar (bilag 4, nr.30).

Der kan derfor argumenteres for, at kommunerne ikke opfatter ledelsesgrundlagende som anvendelige i den generelle omdømmehåndtering, men udelukkende anser disse som redskaber til at opbygge interne forståelser om god ledelse og en bestemt ledelseskultur, samt til anvendelse i mindre rekrutteringsopgaver. Denne forståelse synes at gøre sig gældende hos både Guldborgsund Kommune og Thisted Kommune, da de i forbindelse med de udførte interview

gør det klart, at disse kommuner i højere grad tiltænker koncepter som hhv. *Det Guld-*
borgsundske Mindset og *Thy til Livet* en større rolle i kommunernes respektive omdømme-
håndtering. Dog fremgår det ligeledes af interviewet med Thisted Kommune, at interviewper-
sonen har en forventning om, at det fremtidige ledelsesgrundlag i kommunen i højere grad vil
blive anvendt i forbindelse med omdømmehåndtering.

7. Konklusion

Dette speciale har søgt at besvare følgende problemformulering:

Hvordan anvendes organisatoriske ledelsesgrundlag i danske kommuners omdømmehåndtering?

I denne undersøgelse indgik fem case-kommuner, som alle havde udarbejdet et ledelsesgrundlag. De fem kommuner er Bornholm, Guldborgsund, Hørsholm, Skive og Thisted.

Det kan ud fra undersøgelsen konkluderes, at de organisatoriske ledelsesgrundlag i alle case-kommuner kan betragtes som konkrete tiltag med henblik på at påvirke interne interessenters opfattelser og forståelser af den enkelte kommune. Samtidig finder undersøgelsen, at de organisatoriske ledelsesgrundlag ikke anvendes som konkrete tiltag med henblik på at påvirke eller styrke eksterne interessenters tillid til eller opfattelser af organisationen.

Med henblik på begrebet identitet ses det, at de undersøgte kommuner anvender de organisatoriske ledelsesgrundlag som interne dokumenter, der primært har til formål at udvikle og rammesætte specifikke sprog, forståelser og kulturer om ledelse i organisationen. Disse dokumenter anses som kontekstuelle dokumenter, der ikke egner sig til et bredere arbejde med image, men anvendes i rekrutteringen af ledere og andre medarbejdere, og derfor ofte tilknyttes stillingsopslag.

Kommunerne har derfor ikke udarbejdet de organisatoriske ledelsesgrundlag med henblik på at anvende disse i et konkret arbejde med omdømmehåndtering, men anerkender at disse kan være med til at opbygge bestemte forståelser af kommunen hos ledere, som ønsker at arbejde i den givne kommune. Flere kommuner giver dog samtidig udtryk for, at de forventer en større inddragelse af ledelsesgrundlag i kommunernes fremtidige arbejde med omdømme, særligt med henblik på en specifik branding af den enkelte kommune.

De organisatoriske ledelsesgrundlag kan derfor ikke betragtes som en komplet del af de undersøgte kommuners omdømmehåndtering, da de endnu ikke er inddraget i specifikke omdømmestrategier, men derimod eksisterer som selvstændige interne dokumenter.

Litteraturliste

- Andersen, L. B. (2012). Forskningskriterier. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen (Red.), *Metoder i statskundskab* (2. udg., s. 97–117). København: Hans Reitzel.
- Andersen, L. B., Binderkrantz, A. S., & Hansen, K. M. (2012). Forskningsdesign. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen (Red.), *Metoder i statskundskab* (2. udg., s. 66–96). København: Hans Reitzel.
- Andersen, L. B., Binderkrantz, A. S., & Kjeldsen, A. M. (2016). *Guide til NVivo 11 til Windows*. København: Hans Reitzel.
- Andersen, L. B., Jacobsen, C. B., & Kjeldsen, A. M. (2020). Personlige og organisatoriske ledelsesgrundlag: Erfaringer og potentialer. *Ledelse i Morgen*, 4, 2–5.
- Antoft, R., & Salomonsen, H. H. (2007). Det kvalitative casestudium - introduktion til en forskningsstrategi. I R. Antoft, M. H. Jacobsen, A. Jørgensen, & S. Kristiansen (Red.), *Håndværk & Horisonter. Tradition og nytænkning i kvalitative metode* (s. 29–57). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational identity, image, and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218–229.
- Blomgren, M., Hedmo, T., & Waks, C. (2015). Struggles behind the Scenes Reputation Management in Swedish Hospitals. I A. Wæraas & M. Maor (Red.), *Organizational Reputation in the Public Sector* (s. 163–184). New York: Routledge.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. udg.). New York: Oxford University Press.
- Bustos, E. O. (2021). Organizational reputation in the public administration: A systematic literature review. *Public Administration Review*, 81(4), 731–751.
- Byrkjeflot, H. (2015). Driving Forces, Critiques, and Paradoxes of Reputation Management in Public Organizations. I A. Wæraas & M. Maor (Red.), *Organizational Reputation in the Public Sector* (s. 54–74). New York: Routledge.
- Byrkjeflot, H., Salomonsen, H. H., & Wæraas, A. (2013). Offentlig omdømmeledelse. I H. H. Salomonsen (Red.), *Offentlig ledelse og strategisk kommunikation* (s. 149–168). København: Djøf.
- Carpenter, D. (2002). Groups, the Media, Agency Waiting Costs, and FDA Drug Approval. *American Journal of Political Science*, 46(3), 490–505.

- Carpenter, D. (2010). *Reputation and Power: Organizational Image and Org Pharamaceutical Regulation at the FDA*. Princeton: Princeton University Press.
- Carpenter, D., & Krause, G. A. (2012). Reputation and Public Administration. *Public Administration Review*, 72(1), 26–32.
- Christensen, L. K. (2017). *Oplevet ledelsesudøvelse under resterende opstilling*. Forsvarsakademiet.
- Christiansen, F. J., & Poulsen, B. (2017). Teambaseret samarbejde mellem politikere og embedsmænd? I J. Torfing & P. Triantafillou (Red.), *New public governance på dansk* (s. 55–70). København: Akademisk Forlag.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91–109.
- Collins, K. (2015). Validity in Multimethod and Mixed Research. I S. Hesse-Biber & R. B. Johnson (Red.), *The oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry* (s. 240–256). Oxford: Oxford University Press.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360.
- Ejersbo, N., & Greve, C. (2014). *Moderniseringen af den offentlige sektor* (3. udg.). København: Akademisk Forlag.
- Frederiksen, M. (2015). Mixed methods-forskning. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - En grundbog* (2. udg., s. 197–216). København: Hans Reitzel.
- Grøn, C. H., & Hansen, H. F. (2014). Offentlig styring. I C. H. Grøn, H. F. Hansen, & M. B. Kristiansen (Red.), *Offentlig styring: Forandringer i Krisetider* (s. 87–106). København: Hans Reitzel.
- Gudmandsen, T. (2012). *Kampen om ledelsesrummet i Forsvaret: Ledelsesdiskurser og Forsvarets Ledelsesgrundlag*. Forsvarsakademiet.
- Harrits, G. S., Pedersen, C. S., & Halkier, B. (2012). Indsamling af interviewdata. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen (Red.), *Metoder i statskundskab* (2. udg., s. 144–172). København: Hans Reitzel.
- Jakobsen, M. L. F. (2012). Kvalitativ analyse: Kodning. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen (Red.), *Metoder i statskundskab* (2. udg., s. 173–186). København: Hans Reitzel.
- Krause-Jensen, N. (2015). Når talen er om ledelse. Læsninger i de kommunale ledelsesgrundlag. *GJALLERHORN - Tidsskrift for professionsstudier*, 21, 48–58.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udg.). København: Hans Reitzel.
- Larsen, J. (2010). *Kampen om den gode ledelse i Forsvaret*. Forsvarsakademiet.
- Ledelseskommisionen. (2018). Sæt borgerne først - Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften. Ledelseskommisionens rapport. Hentet 10. marts 2022, fra https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommisionens_rapport.pdf
- Lockert, Å. S., Bjørnå, H., & Krane, M. S. (2020). Policy Transfer of Branding and Reputation Management: Motivations, Challenges, and Opportunities for a Small Rural Municipality. *Public Performance & Management Review*, 43(2), 461–482.
- Luoma-aho, V. (2007). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124–143.
- Lynggaard, K. (2015). Dokumentanalyse. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - En grundbog* (2. udg., s. 153–168). København: Hans Reitzel.
- Maor, M. (2015). Theorizing Bureaucratic Reputation. I A. Wæraas & M. Maor (Red.), *Organizational Reputation in the Public Sector* (s. 17–36). New York: Routledge.
- Petersen, L. H., Sørensen, P., & Klausen, K. K. (2019). *Ledelse i den kommunale praksis*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Picci, L. (2015). Actors and Strategies of the Bureaucratic Reputation Game. I A. Wæraas & M. Maor (Red.), *Organizational Reputation in the Public Sector* (s. 37–53). New York: Routledge.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner - Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Salomonsen, H. H., & Nielsen, J. A. (2015). Investigating the Politics of Reputation Management in Local Government: The Case of Denmark. I A. Wæraas & M. Maor (Red.), *Organizational Reputation in the Public Sector* (s. 203–226). New York: Routledge.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2015). Kvalitet i kvalitative studier. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - En grundbog* (2. udg., s. 521–532). København: Hans Reitzel.
- Wæraas, A. (2015). Municipal Reputation Building in Norway - A Reputation Commons Tragedy? I A. Wæraas & M. Maor (Red.), *Organizational Reputation in the Public Sector* (s. 227–244). New York: Routledge.
- Wæraas, A., Bjørnå, H., & Moldenæs, T. (2015). Place, organization, democracy - Three Strategies

For Municipal Branding. *Public Management Review*, 17(9), 1282–1304.

Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186–206.

Wæraas, A., & Maor, M. (2015). Understanding Organizational Reputation in a Public Sector Context. I A. Wæraas & M. Maor (Red.), *Organizational Reputation in the Public Sector* (s. 1–14). New York: Routledge.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2. udg.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. udg.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Bilagsoversigt

Bilag 1: Kodeliste

Bilag 2: Interviewguide

Bilag 3: Transskription Bornholm Regionskommune

Bilag 4: Transskription Guldborgsund Kommune

Bilag 5: Transskription Hørsholm Kommune

Bilag 6: Transskription Skive Kommune

Bilag 7: Transskription Thisted Kommune

Bilag 8: Kommunale ledelsesgrundlag

Bilag 9: Ledelsesgrundlag Bornholms Regionskommune

Bilag 10: Ledelsesgrundlag Guldborgsund kommune

Bilag 11: Ledelsesgrundlag Hørsholm Kommune

Bilag 12: Ledelsesgrundlag Skive Kommune

Bilag 13: Ledelsesgrundlag Thisted Kommune